



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم تسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص موارد بشرية

بعنوان:

## أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة 2025  
في المؤسسات الاقتصادية

من إعداد الطالبتين:

- بن هنية عبير

- ميلودة بثينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/29

أ.د/ هتهات السعيد (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

د/ بن ساسي عبد الحفيظ (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

د/ غدير أحمد سليمة (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم تسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص موارد بشرية

بعنوان:

## أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة 2025  
في المؤسسات الاقتصادية

من إعداد الطالبتين:

- بن هنية عبير

- ميلودة بثينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/29

أ.د/ هتهات السعيد (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

د/ بن ساسي عبد الحفيظ (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

د/ غدير أحمد سليمة (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

# إهداء

الحمد لله حبا وشكرا و امتنانا على البدء والختام

\*وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين\*

بكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى من كانت لي صدرا صدى عني مصاعب الأيام وحضنت تسعي لكل أحلامي وأماني إلى أمي الحبيبة لمن كان لك من معنى اسمي في نصيبا في حياتي فكنت نورا لكل أحلامي وطموحاتي كنت ضيائي حينما غابت شمس أبي عن حياتي ومسحتني عن قلبي وجع الفقد قبل أن أعرفه وكنت و لازلت نعم السند والمعين وسببا بعد الله في كل نجاح أصل إليه فما كنت لا أبلغ هذا المقام لأغيب الله عني و جودك و لا حرمني دعواتك فيك يخلو الهم و معك تهنون كل أوجاع الحياة

-إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها من دعمتني بلا حدود يا من اختصر الله فيها كل معاني الرحمة و الحنان، كل لحظة نجاح لي هي انعكاس لتعبك أدامك فرحة في عمري :

أمي الغالية حفظها الله

-إلى من رزقني الله بمن لأعرف من خللن طعم الحياة الجميلة، تلك الملائكة التي غيرن مفاهيم الحب والصدقة والسند في حياتي إخواني :

## كريمة غزلان . أية . هنية شهيناز

إلى أولاد الأخت جزء من الروح وأفراحهم ترتسم في حنايا الفؤاد

## أسعد . موسى

وأخيرا من قال أنا لها "نالها" وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها، ماكنت لأفعلها لولا توفيق من الله، هاهو اليوم العظيم هنا اليوم الذي أجريت سنوات دراسي الشاقة حاملة بما حتى تواليت بمنه وكرمه الفرحة التامة

فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وأملا إلا وأغرقتني سرورا.

عبير



## الإهداء

إلى والديّ العزيزين،

أنتم السند الذي لا يميل والنور الذي أثار دربي منذ البدايات.  
لكما كل الشكر والتقدير على ما بذلتماه من حب وتضحية ودعم لا محدود.  
لولاكما، لما كانت هذه المذكرة أن تُكتب ولا لهذا الطريق أن يُمهد.  
أهديكما ثمرة هذا الجهد المتواضع، عرفاناً وامتناناً لا يفويه الكلام.  
وكل شكر بصفة عامة إلى عائلتي المتواضعة صغيراً وكبيراً من الجد إلى الخال والعم

إلى أساتذتي الكرام،

الذين لم يخلوا بعلمهم ولا بتوجيههم، فكنتم النور الذي أضاء خطواتي في هذا المسار.  
لكم مني كل التقدير والاحترام.

لكم جميعاً، أهدي هذه الثمرة المتواضعة، تعبيراً عن امتناني وتقديري الصادق

بثينة



## شكر وتقدير:

نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من قدم إلينا الدعم والمساندة خلال إعداد هذا العمل.

في المقام الأول نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف بن ساسي عبد الحفيظ على توجيهاته

القيمة وصره وملاحظاته البناءة التي كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل .

وأخيرا نتقدم بجزيل الشكر للمؤسسة اتصالات الجزائر والعاملين بها على جهوداتهم المبذولة..



هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات بولاية ورقلة، حيث اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي و استخدمنا كل من الاستبيان و المقابلة كأدوات لجمع المعلومات ، و قد تم توزيع 60 استبيان على الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، و قد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: التزام اتصالات الجزائر بتطبيق تمكين العاملين بأبعاده الخمس سيساهم حتما في تحسين أداءهم وارتقاء المؤسسة ، مع ضرورة توضيح أهداف المؤسسة للعاملين، و أن تتناسب مع طاقاتهم في الأداء لإمكانية تطبيقها؛ وعلى إدارة اتصالات الجزائر توزيع الأفراد ذو الكفاءة العالية والمتميزين على كل فرق العمل ليكونوا قدوة للآخرين وكذلك للاستفادة من خبرتهم ونشر المعرفة بين العاملين؛ وتوضيح إستراتيجية المؤسسة وإشراك العاملين فيها لبلوغ الأداء المتميز وكسب ولائهم للاتصالات الجزائر مع الاهتمام بتنمية أساليب وطرق التمكين وتكريس روح الفريق الواحد والتواصل بين العاملين وتحقيق أسس الانتماء والولاء لاتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية: تمكين عاملين، ولاء تنظيمي، اتصالات الجزائر، ورقلة، تفويض سلطة، كفاءات .

## :Abstract

The study aims to identify the impact of employee empowerment on achieving job loyalty through a field study at a telecommunications institution in Ouargla. We adopted a descriptive approach and used both questionnaires and interviews as tools for collecting information. Sixty questionnaires were distributed to employees at the Algeria Telecom institution under study. The results were analyzed using SPSS, along with a set of statistical tools and methods. The study reached a number of important conclusions, the most important of which are:

1. Algeria Telecom's commitment to implementing employee empowerment in its five dimensions will inevitably contribute to improving their performance and advancing the institution.
2. The institution's objectives must be clear to employees and must be commensurate with their performance capabilities to enable their implementation.
3. Algeria Telecom management must distribute highly qualified and distinguished individuals to all work teams to serve as role models for others, benefit from their experience, and disseminate knowledge among employees.
4. Clarity of the institution's strategy and employee engagement to achieve outstanding performance and gain their loyalty to Algeria Telecom.
5. 5- Developing methods and approaches for empowerment, fostering a team spirit and communication among employees, and establishing the foundations of belonging and loyalty to Algeria Telecom.

**Keywords:** Impact of empowerment, organizational loyalty, Algeria Telecom Ouargla, delegation of authority, Competencies.

	شكر وعرفان
	اهداء
V	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين العاملين و تحقيق الولاء التنظيمي
19	المبحث الأول: اساسيات حول لتمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي
19	المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين
22	المطلب الثاني: مفاهيم حول الولاء التنظيمي
26	المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي
27	المطلب الأول: الدراسات العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
33	المطلب الثالث: محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي باتصالات الجزائر
41	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
41	المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة
46	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
48	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
48	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
72	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
75	الخاتمة
77	قائمة المراجع
80	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	01
46	نسبة عينة الدراسة	02
48	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت الخماسي)	03
49	ثبات الأداة حسب معامل ألفا كرومباخ	04
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
50	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
51	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
52	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
53	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	09
54	إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تمكين العاملين	09
54	إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تفويض السلطة	10
55	إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحرية والاستقلالية	11
55	إجابات أفراد العينة على عبارات بعد بناء فريق العمل	12
56	إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المشاركة بالمعلومات	13
57	إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تدريب العاملين	14
58	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير المستقل "أثر تمكين"	15
59	إجابات أفراد العينة على بعد الولاء التنظيمي العاطفي	16
61	إجابات أفراد العينة على بعد الولاء التنظيمي المعياري	17
62	إجابة أفراد العينة على عبارات بعد الولاء التنظيمي المستمر	18
63	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير التابع الولاء التنظيمي	19
63	معامل الارتباط بيرسون بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي	20
64	علاقة الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين و الولاء التنظيمي	21
65	تحليل الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	22
65	تباين خط الإنحدار	23
66	دراسة معاملات الإنحدار	24
67	تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الادارين بخصوص أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي	25
67	نتائج تحليل اختبار t* لدراسة فروق المتغيرات لمتغير الجنس	26
68	يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير العمر	27
68	يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي	28
69	يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير الخبرة المهنية	29

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
43	الهيكل التنظيمي اتصالات الجزائر	01
44	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	02
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
50	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
51	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
52	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06
53	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	07
66	الرسم البياني لخط الانحدار	08

الصفحة	العنوان	الرقم
81	الاستبيان	01
83	قائمة الأساتذة المحكمين	02
84	مخرجات برنامج SPSS	03

مقدمة

### توطئة

تعد الموارد البشرية مهما كان المستوى التنظيمي الذي تنتمي إليه، المصدر الرئيسي الداخلي الذي يمكن المنظمة من تحقيق أفضل النتائج مقابل الموارد الأخرى المادية والمالية، وإن كانت النظريات الكلاسيكية في الفكر الإداري لم تعط 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 لمسؤولية عن عمله، وبذلك تصبح قادرة على الاحتفاظ به وكسب ولاءه وإخلاصه.

ومن جهة أخرى تجد 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 منظماتهم وتأكيدهم ولاءهم لها.

### أولا: إشكالية الدراسة

في هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى أثر تمكين العاملين والولاء التنظيمي، وهذا بالإطلاع على الجانب الواقعي للموضوع من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة، مما سبق طرح الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى يساهم تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟"

### الأسئلة الفرعية:

يمكننا الإجابة عن هذه الإشكالية بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى تمكين العاملين من وجهة نظر افراد عينة الداسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟

- 2- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين من وجهة نظر افراد عينة الداسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟
- 3- ما هو أثر العلاقة بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات افراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، الوظيفة ) ؟

### ثانيا: الفرضيات

- بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية وهذه الأسئلة الفرعية يمكننا صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:
- 1- يوجد مستوى مرتفع من تطبيق تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة ؛
  - 2- يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة ؛
  - 3- هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة ؛
  - 4\_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات افراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر ...).

### ثالثا: أهداف الدراسة

- من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:
- 1- معرفة مستوى تمكين العاملين في محل الدراسة ؛
  - 2- قياس أثر التمكين وأبعاده في تعزيز الولاء التنظيمي في محل الدراسة
  - 3- محاولة إبراز أثر التمكين للعاملين وقياس درجة تأثيرها على الولاء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة؛
  - 4- تحليل العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة.

### رابعا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال :

- 1- مساهمة التمكين للعاملين في خلق اتجاهات إيجابية داخل محيط العمل وتقودهم نحو العمل بروح الفريق؛
- 2- إبراز وتوضيح مفهوم أثر التمكين و الولاء التنظيمي واهم الأبعاد المتعلقة بهما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؛
- 3- التعرف على أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي في محل الدراسة (اتصالات الجزائر بورقلة )

### خامسا: مبررات اختيار الموضوع

تتجلى دوافع اختيار الدراسة في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- 1\_ شعورنا بالأهمية البالغة التي يرمي إليها الموضوع؛
- 2- تماشي الموضوع مع طبيعة تخصصنا، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص الموارد البشرية؛
- 3- محاولة الربط بين أثر التمكين للعاملين والولاء التنظيمي.

### سادسا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لمتغيري الدراسة أثر التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي، وهذا من خلال عرض المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين والأثر والعلاقة بينهما؛ أما في الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية فسيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدام برنامج SPSS في معالجة المعطيات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها، إضافة لاستخدام الملاحظة والمقابلة.

### سابعا: حدود الدراسة

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها 60 عاملا من عمال اتصالات الجزائر \_ورقلة\_؛
- الحدود المكانية: استهدفت الدراسة اتصالات الجزائر؛
- الحدود الزمنية: كانت فترة التريص ممتدة من شهر أبريل إلى غاية شهر ماي للسنة الجامعية 2025/2024.

### ثامنا: مصادر جمع المعلومات

اعتمدت الباحثين على مصدرين أساسيين هما:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة؛
- المصادر الأولية: وتتمثل في جميع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

### تاسعا: مرجعية الدراسة

من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

- الكتب والمجلات المحكمة؛
- الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الدكتوراء والمقالات.

أما في الجانب التطبيقي استخدمنا:

- الاستبيان؛
- المقابلة الشخصية؛
- الملاحظة؛
- البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

### عاشرا: المعوقات والصعوبات

بالنسبة لنا ففي دراستنا لم نصادف عائقا أو صعوبة إلا عائقا واحداً فقط ألا وهو صعوبة في استرجاع الاستبيانات من عدد من الموظفين ، مما شكل عائقا أمام سير عملية جمع البيانات ضمن الإطار الزمني المحدد ، وأسهم في تمديد مدة تنفيذ هذه المرحلة من الدراسة .

### إحدى عشر: هيكل الدراسة

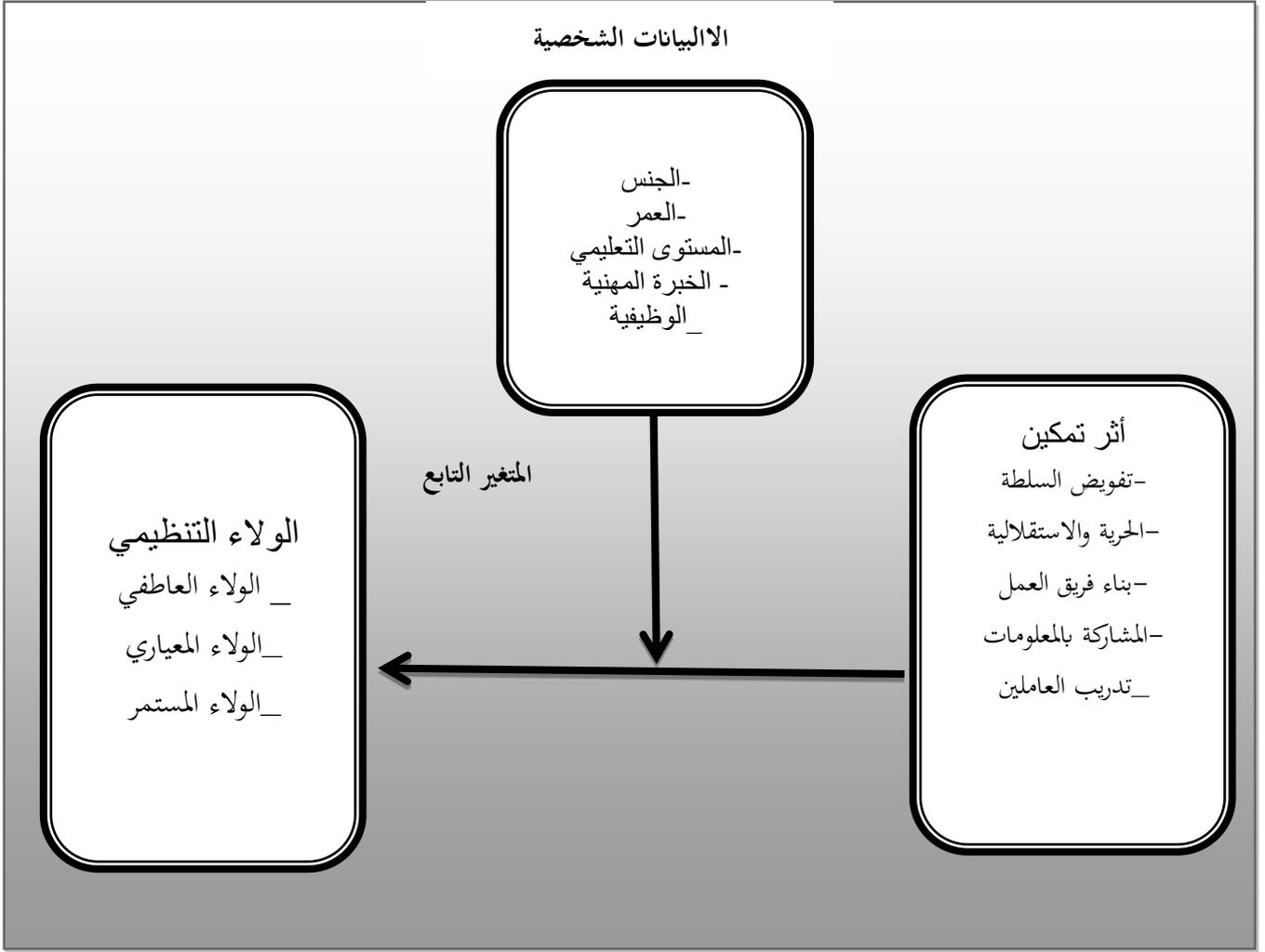
تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين كما يلي :

-الفصل الأول: يتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي ، وذلك من خلال التركيز على الإطار العام لمفهوم التمكين والولاء التنظيمي ، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتتمثل في الأدبيات التطبيقية؛

-الفصل الثاني: يتناول الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة حيث سنعرض فيه الطريقة والأدوات مع التحليل والمناقشة.

ثاني عشر : نموذج الدراسة : يمكن التعرف على الدراسة من خلال الشكل رقم (1\_1)

الشكل (1-1): نموذج الدراسة



المصدر من اعداد الطالبتين بناءا علي الدراسات السابقة

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و التطبيقية لتمكين العاملين في  
تحقيق الولاء التنظيمي

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

تمهيد:

يعد جودة المورد البشري واحدة من العوامل الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك بدأت المؤسسات في التركيز على تكوين وتدريب الموظفين. ، تم تمكين المورد البشري لديها لأداء عمله بشكل أفضل وأسرع. تعمل المؤسسة على تسهيل وتحسين عمليات التواصل والتعاون بين الموظفين، وتوفير الأدوات والتقنيات التي تساعد في أداء مهامهم بشكل فعال. في هذا الفصل سنقدم مدخلاً مفاهيمياً لأثر تمكين العاملين و الولاء التنظيمي في المبحث الأول، حيث سنتناول فيها أبعاد التمكين وكيفية تأثيره على الولاء التنظيمي . وفي المطلب الثاني، سنتناول بعض الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي تركزت على موضوع دراستنا. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأثر تمكين العاملين والولاء التنظيمي ؛

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية للأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي باتصالات الجزائر \_ورقلة\_.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر التمكين والولاء التنظيمي

سننظر في هذا المبحث الى الادبيات النظرية المتعلقة بأثر التمكين و الولاء التنظيمي

### المطلب الأول: ماهية التمكين

#### أولاً: مفهوم التمكين

**المعنى اللغوي:** يعرف حسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة أما في معجم الوسيط فإن مكن له الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (و أمنكه) <sup>1</sup> من الشيء أي جعل عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه، وقد ورد ذكره في القرآن الكريم ، لقوله تعالى: ﴿إنا مكننا له في الارض وأتيناها من كل شيء سبباً﴾<sup>2</sup> (الكهف: 84)، أي جعلنا له سلطاناً وقوة وغلبة ، والممكن هو من أعطاه الله الإمكانيات لكل غرض يريد فيصرف به الأمور وفق منهج الله .أي سخر له كل الأسباب للوصول إلى الأهداف .

**المعنى الاصطلاحي:** يختلف تعريف التمكين باختلاف آراء الكتاب، وفيما يلي نورد بعض هذه التعريفات :

حيث عرف أنه العملية التي تصب في اتجاه زرع بنفس العامل، إشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها ، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة ، في تحقيق هذه الرسالة . أما أفندي عرفه بأنه إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف ، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من حيث جانب العاملين في إدارة منظماتهم ، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة . ويعرف على أنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة ، المهارات ، الحرية ، الثقة، وصلاحيات اتخاذ القرارات التي تساعدهم لاكتساب المهارات واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم<sup>3</sup>.

كما يمكن تلخيص التعريفات الخاصة بالتمكين في مجالين رئيسيين هما :

**المجال النفسي :** والذي يظهر صورة صريحة عند الكثير من الباحثين في الكفاية والشعور بالقدرة على التأثير في <sup>4</sup> العمل وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بمعنى العمل .

**المجال الإداري :** والذي يركز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات ، وتوفير التدريب اللازم وبناء الفريق ، وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل ربط الأجور والمكافآت بالأداء ، مما يجعل هذا المجال أداة للسيطرة الإدارية، وهذا يجعل التمكين توجهها يجري على المستوى التشغيلي .

### ثانياً: أبعاد التمكين

<sup>1</sup> بن منظور، لسان العرب، دار صادر - بيروت، مادة (مكّن) 1994م، ص413.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 84

<sup>3</sup> حسين محمد عبد الغني **تمكين العاملين كمدخل لتحسين الأداء في منظمات الأعمال** ، مجلة العربية للإدارة ، المجلد 22، العدد 1، 2002 ص 24.

<sup>4</sup>Elnaga, A. A., & Imran, A. **The impact of employee empowerment on job satisfaction:** Theoretical study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26. (2014).

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

للتمكن عدة أبعاد تختلف بحسب توجهات كل مفكر ، وفي دراستنا اخترنا خمسة أبعاد وهي : تفويض السلطة ، الحرية و الاستقلالية ، بناء فرق العمل والمشاركة بالمعلومات ، تدريب العاملين.

**1. تفويض السلطة :** يعرف تفويض السلطة على أنه عملية التي من خلالها يقوم المدير بإعطاء جزء من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدرج الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج .

**2. الحرية والاستقلالية :** الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بجرته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء ، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص <sup>1</sup>.

**3. بناء فرق العمل :** تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد الاستهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة ، حيث إن شعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام ، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق ، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي .

**4. المشاركة بالمعلومات:** يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يتحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم تفتهم بالعاملين ، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة ، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار ، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف .

**5. تدريب العاملين :** هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفاءته الإنتاجية ، ويعد علم من العلوم إذا ما ينظر إليه من ناحية تطبيقية <sup>2</sup>.

عرف الكاتب روبينس التدريب على أنه عملية تعلم مبرمجة لسلوكيات معينة بناء على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد و إجراءات محددة<sup>3</sup>. كما يسمح هذا الأخير للفرد باكتساب مهارات جديدة تساعده على اتخاذ قرارات صحيحة وتنمية المعرفة لديه والقدرة على تحمل المسؤولية.

### ثالثا: أهمية التمكين :

إن التأثير الايجابي للتمكين أمر لا شك فيه ، والعناصر التالية تؤكد أهميته التي ترجع على الفرد، الجماعة والمنظمة كما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة \_ مصر 2006م، من ص159 إلى 188 ص .

<sup>2</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص15 .

<sup>3</sup> حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل ) ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص198.

<sup>4</sup> حسين محمد عبدالغني (2002)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين الأداء في منظمات الأعمال ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 22، العدد1 .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

— يعتبر استجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار ، وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين ، وإعدادهم لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلا .

— يرفع روح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء الثقة بالنفس لديهم<sup>1</sup>، وذلك من خلال رفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم، وتحسين نوعية وجودة العمل، ومنح الموظف استقلالية أكبر ليتمكن من تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات بدقة، وبالتالي تحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة.

— يحقق التمكين إرضاء الموظفين وإشعارهم بالانتماء وبالتالي استمرارهم في العمل لفترات أطول، وباستغراق أكبر وبدافعية ذاتية ورغبة وإتقان وبالتالي رفع مستوى الأداء وتحسين مخرجات المنظمة وبصفة عامة يمكننا أن نستنتج مما سبق أن التمكين جاء ليحقق أهداف ثلاثة أطراف وهي<sup>2</sup>:

— **بالنسبة للموظف:** فتمكينه يضمن له حقوقه وفرصة لتنمية قدراته ويزيد احتمال تحقيقه لأهدافه الخاصة ضمن الأهداف العامة للمنظمة.

— **بالنسبة للزبون:** فإن تمكين الموظف يزيد من مستوى الخدمة المقدمة له، ويرفع من قدرة المنتجات التي تقدمها المنظمة على إشباع حاجاته ومقابلة توقعاته إلى حد عال<sup>3</sup>.

— **بالنسبة للمنظمة:** فإن تمكين الموظف يضمن تحصيلها للميزة التنافسية وهي الموارد البشرية الممكنة، وكسب رضا العميل وولائه، وبالتالي ترتفع أرباحها ، وترتفع قدرتها على التنافس والبقاء في السوق.

### رابعاً: مراحل عملية التمكين :

تعد عملية التمكين<sup>4</sup> إحدى الركائز الأساسية لتعزيز قدرات الأفراد والمجتمعات ، حيث تهدف إلى تطوير المهارات ، وزيادة الثقة بالنفس ، وتوفير الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتمر عملية التمكين بعد مراحل منها :

- **المرحلة الأولى:** تشخيص العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى ضعف الروابط بين الجهد الأداء مثل :ضعف الاتصالات ، ونموذج الإدارة السلطوي ، ونظام العوائد غير المعتمد على الاستحقاق ، وضعف التنوع في المهام ، ووضع أهداف غير واقعية.
- **المرحلة الثانية :** تنفيذ إستراتيجيات التمكين ، وممارسة الإدارة التشاركية ، وإقامة برامج لوضع الأهداف ، وتنفيذ أنظمة أجور معتمدة على الجدارة ، وغناء الوظائف عن طريق إعادة تصميمها.
- **المرحلة الثالثة :** إن تطبيق المرحلة الثانية مصمم لتحقيق هدفين في هذه المرحلة ، الأول إزالة العوامل التي تم تشخيصها في المرحلة الأولى ، والثاني والأكثر أهمية تقديم معلومات عن الكفاءة الذاتية للمرؤوسين والتي تعطي تصورا عن فاعلية الأداء للفرد، وأن الأفراد ذو الكفاءة الذاتية العالية يكونوا واثقين من النجاح في أي محاولة يقومون بها .

<sup>1</sup> أفندي عبد الباسط محمد، الإدارة بالأهداف وتمكين العاملين ، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1999، ص28.

<sup>2</sup> الزهراني، عبدالله أحمد ، أثر تمكين العاملين في الإدارة في الأداء الوظيفي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة، مجلد18. 2009، ص17.

<sup>3</sup> Potterfield, T. A. *The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace*. Quorum Books. (1999)

<sup>4</sup> مجلة الدراسات الاقتصادية المجلد4 العدد3 \_ 2017 ص 33.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

● المرحلة الرابعة: أن الحصول على هذه المعلومات يؤدي إلى تعزيز مشاعر التمكين لدى العاملين<sup>1</sup> ، في هذه المرحلة والذي بدوره يقوي التوقعات عن الجهد والأداء بحسب نظرية التوقع.

● المرحلة الخامسة: إن مشاعر التمكين في مرحلة السابقة تتحول إلى سلوك وإن هذه الآثار السلوكية الخاصة بالتمكين تتضمن زيادة النشاط الموجه نحو تحقيق المهام.

### خامسا: أهداف تمكين العاملين

أكد العديد من الباحثين على أن هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها بالاعتماد على تطبيق مفهوم التمكين ونذكر منها الآتي<sup>2</sup>:

1. زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم ؛
2. يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات ؛
3. يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تمكن داخل الأفراد استغلالا كاملا ؛
4. يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في الإدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات واتخاذها؛
5. يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

### المطلب الثاني: ماهية الولاء التنظيمي

#### أولا: مفهوم الولاء التنظيمي

إن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث حضي هذا المفهوم بأهمية كبيرة من قبل الباحثين وهذا الاهتمام يرجع إلى أن الولاء التنظيمي له تأثير على أداء الفرد وإنتاجيته، ويعتبر الولاء من المفاهيم القديمة حيث تم دراسته من قبل العلماء الاجتماع حيث كانت تركز الدراسات حول مدى تأثير الولاء على الفرد من خلال المجتمع الذي يحيط به ونجد للولاء جذور في الفكر الإسلامي القديم والقرآن الكريم حيث ذكر في آيات كثيرة ومنها قال تعالى: ( يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض ومن يتولهم منهم فإنه منكم فإنهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين)<sup>3</sup>.

**التعريف الأول :** ويعرف بأنه عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة والحرية المهنية أو من أجل زمالة عمل أكبر ، فالأفراد الموالين للمنظمة هم الذين يرغبون إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> هيجر حسين العומר ، تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركات الاتصال في الأردن ، المجلة العربية للإداريين ، مج44 ، ع5 - أكتوبر 2024 .

<sup>2</sup> حدو كريمة وحجرام فايزة ، التمكين الإداري ودوره في تحقيق جودة القرارات الإستراتيجية ، دراسة حالة جامعة أحمد دراية ، أدرار، 2022 .

<sup>3</sup> القرآن الكريم ، سورة المائدة ، الآية 51 .

<sup>4</sup> موسى اللوزي ، التطور أساسيات ومفاهيم حديثة ، بط عمان ص159 ، 2003 .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

**التعريف الثاني:** هو استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم ، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم ، وقبول القيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم<sup>1</sup>.

**التعريف الثالث:** هو شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

### ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال و متميز ، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقبل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط<sup>3</sup>.  
وتكمن أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:

1. يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .
2. إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون فيها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى .
3. إن ولاء الأفراد يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة<sup>4</sup>.
4. إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمة لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها<sup>5</sup>.
5. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها<sup>6</sup>.
6. يساعد الولاء التنظيمي في انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي<sup>7</sup>.
7. يساهم الموظفون ذو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم. 1971  
ونظرا لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فانه يتعين على المنظمات عامة وكليات المجتمع خاصة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

<sup>1</sup> العزاوي نجم عبد الله ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ص315، 2010.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر ، مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، ايتراك لطباعة والنشر والتوزيع ، 2005 .

<sup>3</sup> العاني ، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة الإداري ،س21، عدد78، 1999 ص39\_73، مسقط .

<sup>4</sup> هيجان،ع،الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.1998 ص 55.

<sup>5</sup> خضير، ن. وآخرونالالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة:دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد(31) 1996 ص74\_105 عمان .

<sup>6</sup> اللوزي،م. ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل ،عمان .2003، ص88.

<sup>7</sup> الصيرفي،م. ، السلوك التنظيمي ، سلسلة كتب المعارف الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية ، الجزء الأول ، الكتاب السادس عشر .2005 ص 95.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

### ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي:

- للولاء التنظيمي عدة خصائص، تتمثل فيما يلي:
- استعداد الفرد بأن يقدم كل ما لديه من أجل المنظمة ويضحي من أجل البقاء فيها.
- الإيمان بقيم المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.
- هو حالة شعورية غير ثابتة فقد تزيد عند العامل وقد تنقص بفعل العوامل التي تؤثر عليها .
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية .
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى أن الولاء يصنع ويكتسب ليس فطرة في الفرد<sup>1</sup>.
- يشير الولاء التنظيمي إلى رغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء<sup>2</sup>.
- أن الولاء التنظيمي هو حالة نفسية وشعورية يشعر بها الفرد ويمكن معرفتها من خلال التصرفات والأعمال التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة والتي تحدد مدى ولائهم.
- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف و أغرض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح .

### رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي:

تبينت أبعاد الولاء التنظيمي<sup>3</sup> من وجهة نظر الباحثين فيرى كل من ( آلن و ماير) أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

1. **الولاء العاطفي:** شعور الفرد القوي بالعاطفة تجاه المنظمة التي يعمل بها وارتباطه بها، وشعوره بأنه جزء منه وهو جزء منها، وتفضيلها على المنظمات الأخرى وكذلك مطابقة أهدافه وقيمه مع أهدافها وقيمها. وهذا يعني أن هذا البعد يتألف من حقيقة أن الفرد لديه معرفة بالسمات المميزة لعمله ودرجة استقلالته وأهميته وطبيعة وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجههم له، كما يتأثر بدرجة شعور الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مسار صنع

<sup>1</sup> منوبة مزوار. اثر الخواطر على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوفرة بومرداس (2013/2012)، ص 58 .

<sup>2</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا ، آثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 39 .

<sup>3</sup> عبدالفتاح خليفات\_ منى الملاحة ، مجلة جامعة دمشق - المجلد 25، العدد (3 و4)، 2009.

<sup>3</sup>Mercurio, Z. A. Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414, (2015).

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

القرار سواء كان ذلك مرتبط بالعمل أو ما يتعلق به مما يجعله فخورا بانتماؤه<sup>1</sup> إلى منظمته ويعرض أنشطتها بشكل ايجابي عند التحدث لآخرين وتبني مشاكلها لو كانت مشاكله والشعور بالجو أسري بالعمل.

2. **الولاء المستمر:** إدراك الموظف للقيمة الاستثمارية التي يمكن تحقيقها إذا واصل العمل في مؤسسته مقابل ما سيفقده إذا قرر الانضمام إلى مؤسسة أخرى. مما سبق نستنتج أن الولاء المستمر للفرد يتحقق بحصوله على الامتيازات التي تقدمها المنظمة والتي سيخسرهما إذا ترك العمل فيها ، لذلك يدرك الفرد إن ترك المنظمة سيكلفه الكثير وبقاته هو نتيجة عدم وجود بديل آخر.

3. **الولاء المعياري:** شعور الموظف بأنه ملتزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغط زملائه في المؤسسة التي يعمل بها لأنه يأخذ بعين الاعتبار ما سيقوله الآخرون إذا غادر المؤسسة. إنه لا يريد أن يسبب قلقا للزملاء والمنظمة بسبب تركه للعمل. وهذا يعني أن الولاء المعياري شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لأعضائها و تمكينهم من المشاركة وتوليد موقف ايجابي، ولا يقتصر الأمر على تحديد الإجراءات وكيفية أداء العمل ولكن أيضا المساهمة في تحديد الأهداف ووضع السياسات العامة في المنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن مغادرة المنظمة لأنه ملتزم أخلاقيا بتمكين المنظمة من تحقيق تلك الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك فيها، وكذلك لالتزامه بأخلاقيات المهنة التي تلزمه للبقاء في المنظمة.

### خامسا: محددات الولاء التنظيمي<sup>2</sup>:

يتحدد الولاء التنظيمي بجملة من العناصر التي تشمل في مجملها عناصر شخصية تنظيمية وقد ذكر كل من (بيتر و ستريس ) بعض العوامل المحددة للولاء التنظيمي المؤثرة فيه وهي :

**أولا :** عوامل شخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العاملنفسه ، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل والمؤسسة أو عوامل تتعلق باختياره العمل ، كما أثبتت العديد من الدراسات تأثيرات العمر ومدة العمل في المنظمة على الولاء التنظيمي للأفراد<sup>3</sup>.

**ثانيا :** عوامل تنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالبيئة التنظيمية وطبيعة العمل نفسه والسياسات التنظيمية ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

**ثالثا:عوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره قراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة بحيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول أو حين يرى أن اختياره مطلقا نسبيا لعدم توفر لاحقة بديلة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أمينة جميل ، اثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي ، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام ، رسالة ماجستير ، جامعة البويرة ، 2015 . ص 48.

<sup>2</sup> Ghazzawi, I. **Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda.** International Journal of Business and Management, 14(6), 1–14.(2019)

<sup>4</sup> محمد حسن حمادات ، العمل والالتزام التنظيمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ص101.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

رابعاً: عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية : هناك العوامل الخارجية التي تؤثر على درجة الولاء التنظيمي مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار واتجاهات الأفراد وتكون العوامل الأكثر تأثيراً في فترة بداية العمل وكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة تعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الولاء التنظيمي حساسة للعوامل الدافعة لتكوينه<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي

إن التمكين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين<sup>4</sup> ورفع قدرتهم على تحمل المسؤولية وبالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي ، ويقوم التمكين عملياً على منح العاملين حرية وقوة التصرف وتحمل المسؤولية مما يجعلهم ذلك يشعرون بأهميتهم عند الإدارة وبتقديرها لهم وثقتها بهم، ويرمى إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصريف بحرية في المواقف التي يواجهونها فضلاً عن كونه مساراً مهماً للمعلومات من أسفل إلى أعلى ، فهو دراسة مكرسة على مشاركة العامل (تمكين) العامل في تقدم وتقييم ومحتوى الوظيفة والتغيير والوظيفة والتغيير التكنولوجي ومعايير العمل والسياسات المالية ورقابة الكلفة والهيكلة التنظيمي وحجم الموارد البشرية وبرامج الأمان وطرق العمل.

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

### المطلب الأول: الدراسات العربية

#### الدراسة الأولى:

<sup>3</sup>Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. **Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.** \*Journal of Applied Psychology, 59\*(5), 603–609, (1979)

<sup>4</sup>خالد محمد أحمد الوزان ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام ، الرياض ، 2006 ص 80.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

نعيمية شبعات ، أحمد بن عيشاوي ، رشيد مناصرية، أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بجامعة قاصدي مرباح، مجلة الدراسات الاقتصادية، مج08، عدد01، ص359\_368، (2022).

هدفت الدراسة للتعرف على تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة والحرية والاستقلالية وبناء فريق العمل والمشاركة بالمعلومات) وأثره على الاستغراق لدى العاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت 50 موظف ، وتم الاعتماد برنامج SPSS واستخدام المنهج الوصفي والتحليلي و الأساليب الإحصائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

— وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين الخاصة ببناء فرق العمل والمشاركة بالمعلومات على الاستغراق الوظيفي ؛

— عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين الخاصة بتفويض السلطة والحرية والاستقلالية على الاستغراق الوظيفي؛

— منح الصلاحيات وتوزيع المهام والمسؤوليات؛

— مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

### الدراسة الثانية:

عبد المالك مجادبة، واقع العمل في المؤسسة الإنتاجية\_ الولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتأثيث والزخرفة البلدية، المجلة دراسات ، مج07، ع01(2018).

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع القيم في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية كأحد أهم الرهانات في أدبيات الفكر التنظيمي المعاصر، فالقيم أصبحت الشغل الشاغل لدى أصحاب الإدارة والمؤسسات نظرا لكونها الدافع للسلوك التنظيمي ، فتعزيز قيم العمل الايجابية من شأنه أن يؤثر على مخرجات سلوك الفاعلين في الدراسات الإدارية والتنظيمية الحديثة ، فالولاء التنظيمي له نتائج مفيدة للفرد والمؤسسة على حد سواء .

ومن هنا تحاول الدراسة البحث في واقع الولاء التنظيمي بناء على معطيات ميدانية تم جمعها عن طريق أداة الاستمارة من إحدى المؤسسات الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان الأهم منها ما يلي:

1. يعبر عن الارتباط وقوة الانتماء الفرد لمؤسسته ومحيطه التنظيمي ؛
2. اعتزاز الفرد بذلك وسعيه للسلوك الايجابي؛
3. تعزز الرفاهية الاجتماعية الولاء عبر تشجيع العمل الجماعي.

### الدراسة الثالثة:

بونار عمر أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، المجلد 16 ، العدد (01) جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر 2020) .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع ممارسات إدارة المعرفة وتأثيرها على تمكين العاملين عبر عينة شملت 106 مفردة من موظفي الجماعات المحلية، معتمدين في ذلك على منهج وصفي يتضمن أساليب الإحصاء الوصفي و تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ببرنامح الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية V.Spss.26 ، خلصت هذه الدراسة إلى وجود ممارسات متوسطة لإدارة المعرفة وتمكين العاملين بالجماعات المحلية عينة الدراسة، وكذا إلى الأثر الإيجابي للإدارة المعرفة بأبعدها الأربعة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) على تمكين العاملين، لتقترح في الأخير مجموعة من التوصيات أبرزها:

- ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز ؛
- تعيينه بما يتوافق مع طموحات الموظفين.

### الدراسة الرابعة:

محمد إسماعيل علي شرا فاني ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية لموظفين مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك ، جامعة الشرق الأدنى ، كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية، رسالة دكتوراء(2021). هدفت الدراسة تحليل أثر إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي للموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، حيث وشملت (87) مستجيبا من الموظفين في هذه المؤسسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس متطلباتها، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات بواسطة spss2026 . وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

- تحفيز الموظفين على إنجاز أعمالهم بطرق حديثة وإبداعية تكفل الفعالية؛
- ضمان عدم شعور العاملين بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية ؛
- ضرورة مشاركة المعرفة من زملائهم ؛
- ضرورة فتح دوائر تدريبية وندوات مستمرة؛
- كسب مهارات جديدة وحديثة وتطوير مستواهم الأدائي .
- دعت إلى دعم الموظفين لمواصلة التعليم الجامعي العالي و الارتقاء في المستوى التعليمي لديهم.

### الدراسة الخامسة:

لمبروك عبد الجود أمبارك ، أثر أبعاد تمكين العاملين على جودة الخدمات الصحية، مجلة لمختار للعلوم الاقتصادية ، المجلد الثامن ، العدد 15، (2021).

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد تمكين العاملين على جودة الخدمات الصحية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمهن الإدارية والطبية بمستشفى تاكنس العام والبالغ عددهم 190 موظفا . ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال توزيع استمارة استبيان على عينة عشوائية مكونة من 127 موظف. نتائج الدراسة، التي كانت كالتالي:

4. مستوى ممارسة العاملين لأبعاد التمكين بالمستشفى كان منخفض؛
5. ومستوى جودة الخدمات بالمستشفى أيضا منخفض؛
6. العمل على دعم وتعزيز أبعاد تمكين العاملين بالمستشفى لتحسين جودة الخدمات الصحية بها.

### الدراسة السادسة:

حدو كريمة وحجاء فايذة، التمكين الإداري ودوره في تحقيق جودة القرارات الإستراتيجية ، دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار(2022).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق جودة القرارات الإستراتيجية بجامعة أحمد دراية أدرار، ولتحقق من أهداف الدراسة قمنا بإسقاطها ميدانيا على عينة من الموظفين الإداريين بالجامعة، ولغرض جمع البيانات تم توزيع استبانة على عينة من الموظفين والذين بلغ عددهم 114 موظف وموظفة ، حيث تم استخدام برنامج spss لتحليل بيانات الاستبانة بالاعتماد على الأدوات الإحصائية .

### الدراسة السابعة:

محمد خورشيد محمد ، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية و الحاسبة ، مجلد 05، العدد 3، جامعة صفاقس تونس(2023) .

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحسين الأداء العاملين في الشركات الاتصال (كوك تيليكوم، آسيا سيل، زين العراق ) العاملة في إقليم كردستان العراق ، البالغ عددهم 400 عاملا تم توزيع الاستمارات عليهم واسترجعت 378 استمارة ، تم الاعتماد على المنهج النوعي والمنهج الكمي في تحليل البيانات والمعطيات بواسطة spss.

النتائج المتوصل إليها:

— الدقة في اختيار العاملين؛

— منح صلاحيات التمكين لمن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل .

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

#### الدراسة الأولى:

Hidayati T, Lestari D, Maria S, ZainurossalamaiaS, Effect OF Employee Loyalty And Commitment ON Organizational Performance With Considering Role OF Work Stress ,10,(2019).

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير ولاء الموظفين والتزامهم وضغوط العمل على الأداء التنظيمي لقطاع التعليم الأندونيسي . ولهذا الغرض استخدمت استبيانات ، وجمعت البيانات من معلمي المدارس ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي ، المربعات الصغرى الجزئية (PLS) . وأظهر النتائج التالية :

الولاء هو أحد المكونات المهمة للأداء التنظيمي؛  
يؤثر الاداء التنظيمي بشكل إيجابي على التزام الموظفين ؛  
يلعب الالتزام دورا وسيطا بين ولاء الموظفين والأداء التنظيمي ؛  
يظهر ضغوط العمل التأثير السلبي على الأداء التنظيمي .

### الدراسة الثانية:

**Zanabazar, A., &Otgonbayar, B. The mediating effect of employee loyalty on the relationship between job satisfaction and organizational performance.**

**JurnalIlmiahPeuradeun, 9(2), 467–482,(2021).**

يُعد الحفاظ على ولاء الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة أحد العوامل الرئيسية لاستدامة الأداء التنظيمي لأي منظمة. لذلك، يُعدّ الكشف عن العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على ولاء الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه جانبًا أساسيًا للمنظمات. تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة كيفية تأثير رضا الموظفين على ولائهم وأداء المنظمة بناءً على دراسة حالة البنوك المنغولية. شمل استطلاع العينة 400 موظف من ثلاثة بنوك. أظهرت نتائج التالية:

\_\_ يمكن الحفاظ على ولاء الموظفين من خلال زيادة رضاهم؛  
\_\_ يُعتبر رضا الموظفين متغيرًا مستقلًا وعوامل وسيطة تخدم ولاء الموظفين؛  
\_\_ يُعتبر الأداء التنظيمي متغيرًا تابعًا.

### الدراسة الثالثة:

**Doe, J., & Smith, A. The impact of compensation, employee empowerment, and job satisfaction on employee loyalty. International Journal of Business & Management Studies, 12(3), 135-146(2021).**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تمكين الموظفين على تم تحديد الولاء الوظيفي وتمكين الموظفين من خلال أربعة أبعاد: كانت الأبعاد في (المعنى، تقرير المصير، كفاءة الموظفين، التأثير على وظيفة). ولتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، تم تطوير استبيان وتوزيعه على عينة تتكون من (71) فردًا ومن ثم تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل (المتوسط الحسابي، تم استخدام الانحراف المعياري وتقنيات الإحصاء لتحليل البيانات). توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

\_\_ ضرورة معالجة التطوير تصورات الأبعاد الأربعة للتمكين ؛  
\_\_ تشجيعهم على تحمل المسؤولية والنظر في الأخطاء باعتبارها فرصة للتعلم ؛  
\_\_زيادة المستوى العام للولاء.

### الدراسة الرابعة:

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

Rinki, RohitBansai ,Impact of Employee Empowerment on Organisational Performance: A Critical Evaluation of literature ,” STM Journals 04(01) ,01\_05,(2021).

تمكين الموظفين ليس مفهومًا إداريًا جديدًا. ونظرًا لكونه أداة إدارية معقدة، فإنه عند تطبيقه بشكل صحيح، يُمكن أن يُحسن أداء المنظمة وأداء الأفراد وإنتاجيتهم. تستكشف هذه الدراسة مفهوم تمكين الموظفين، وتُثبت الدور الهام الذي يُؤدِّيه تمكين الموظفين في أداء المنظمة. ولتحقيق هذا الغرض، خضعت دراسات مختارة للمراجعة والتقييم. تنجح المنظمات التي تتبنى استراتيجيات تمكين الموظفين دائمًا في تحقيق أهدافها التجارية، ويختلف تأثير تمكين الموظفين على الأداء التنظيمي من منظمة إلى أخرى، ولكن بعض الجوانب تشارك فيها جميع المنظمات التي تتبنى استراتيجيات تمكين الموظفين، وتشير النتائج إلى ما يلي:

\_\_ زيادة فعالية المنظمة؛

\_\_ مشاركة الموظفين؛

\_\_ تعزيز دافعيتهم؛

\_\_ كما يُمكن لكل منظمة الاستفادة من هذا التأثير وتنمية أعمالها وسوقها بشكل كبير.

### الدراسة الخامسة:

Afram, J., Manresa, A., & Mas-Machuca, M. "The impact of employee empowerment on organizational performance: A mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour." *Intangible Capital*, 18(1), 96-119,(2022).

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الدور الوسيط لمشاركة الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين تمكين الموظفين (المهيكل والنفسية) والأداء التنظيمي في البنوك غير التجارية في غانا، استُخدمت منهجية البحث (EQS) لاختبار الفرضية المقترحة، استنادًا إلى 304 موظفين تم اختيارهم من ثمانية بنوك غير تجارية في منطقة بونو بغانا. النتائج المتوصل إليها :

\_\_ كان سلوك المواطنة التنظيمية وسيطًا مهمًا في العلاقة بين تمكين الموظفين (المهيكل والنفسية) والأداء التنظيمي؛

\_\_ لم تُظهر مشاركة الموظفين أي تأثير إيجابي على العلاقة بين تمكين الموظفين (المهيكل والنفسية) والأداء التنظيمي.

### الدراسة السادسة:

Ikima, D. "Employee Empowerment and Organizational Performance of Selected Banks in Benue State." *International Journal of Research and Innovation in Social Science*,07(04) ,944\_954,(2023).

سعت الدراسة إلى تحديد أثر تمكين الموظفين على الأداء التنظيمي لبنوك مختارة في ولاية بينو. وتم قياس تمكين الموظفين بناءً على متغيرات الأداء المتعلقة بالربحية وجودة الخدمة. واعتمدت الدراسة على تصميم مسح مقطعي. وتألّف مجتمع الدراسة من جميع

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

موظفي البنوك الثلاثة المختارة في ولاية بينو، والبالغ عددهم 1285 موظفًا، حيث تم اختيار عينة من 336 موظفًا باستخدام صيغة تاروياماني لتحديد حجم العينة. استُخدمت العينة العشوائية البسيطة لإدارة الاستبيان، الذي كان أداةً لجمع البيانات. واختُبرت الفرضيات المصاغة باستخدام الانحدار. وأظهرت النتائج التالية:

أن لتمكين الموظفين تأثير إيجابي كبير على الربحية؛

وتأثير سلبي كبير على جودة الخدمات في بنوك مختارة في ولاية بينو؛

ضرورة تهيئة بيئة عمل تُتيح لموظفيهم قدرًا من الاستقلالية والتحكم في أنشطتهم اليومية، مما يحفزهم على بذل قصارى جهدهم لتحسين الأداء العام للبنوك.

### الدراسة السابعة:

**Lin SHangze, A study OF The impact OF Employee Loyalty ON Organizational Performance Based ON Improving Organizational Commitment.3(46) May,June, year(2024).**

استكشفت هذه الدراسة الآلية الجوهرية التي يؤثر بها الالتزام التنظيمي على الولاء التنظيمي . وتقدم الدراسة ولاء الموظفين كمتغير وسيط ينظر إلى الدعم التنظيمي باعتباره متغيراً معتدلاً ، أجرينا اختباراً تجريبياً باستخدام الانحدار الهرمي وطرق أخرى، مستخدمين بيانات المسح من 335 موظفاً في الشركات الصينية . حيث أبرزت النتائج التالية:

الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي على ولاء الموظفين؛

الشعور بالدعم التنظيمي يعمل بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين الالتزام التنظيمي وولاء الموظفين.

### المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

#### أولاً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه و الاختلاف بينهما.

#### أوجه التشابه:

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

**1- فيما يخص أداة جمع المعلومات:** اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية) على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات؛

**2- المنهج المستعمل:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراستين (الحالية والسابقة)، وكأداة لتحليل المعلومات تم اعتماد البرنامج الإحصائي spss.

#### أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أنها لا تخلو من الاختلاف، وسنوضحها بالتفصيل في الجدول الموالي:

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

جدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على أثر تمكين العاملين والموظفين في مختلف القطاعات وكذا واقع تطبيق الولاء التنظيمي.	تهدف دراستنا إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي في اتصالات الجزائر محل الدراسة.
من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأخرى أجنبية من مختلف أنحاء المقطورة من سنة 2018 إلى غاية سنة 2024.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025/2024، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في اتصالات الجزائر بولاية ورقلة.
مجتمع وعينة الدراسة	كل دراسة من الدراسات السابقة أسقطت دراستها على عينة معينة، فمعظمها طبقت في مؤسسات كبرى مثل القطاع الحكومي والصناعي والتجاري... إلخ	لقد أسقطنا دراستنا على عينة من العاملين اتصالات الجزائر بولاية ورقلة.
أدوات التحليل ومنهج الدراسة	معظم الدراسات (الأجنبية) استخدمت إما المنهج التجريبي أو البحثي.	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، واستخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

### ثانيا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى ما يلي:

- 1- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
- 2- ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري لدراسة وإعداد الجانب التطبيقي؛

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

- 3- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثين في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- 4- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحثين في إعداد المنهجية المتبعة؛
- 5- المساعدة في الإطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة مما ساهم على تحديد الباحثين للأداة المناسبة من أجل اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛
- 6- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت في إعداد الاستبيان وتصميم أسئلة المقابلة؛
- 7- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل أثر تمكين والمتغير التابع هو الولاء التنظيمي.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي

### خلاصة الفصل:

بعد استعراضنا لمختلف المفاهيم النظرية من خلال التطرق لمبحثين في مقدمته تم تناول مجموعة من التعاريف تخص المتغيرين ومن تم التطرق لأهم الأبعاد، وبعدها تم الإشارة إلى العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين أثر تمكين العاملين والولاء التنظيمي.

أما فيما يخص الدراسات السابقة والتي تم الإشارة إليها وعرضها في المبحث الثاني باعتماد تقسيم الدراسات السابقة إلى ما هي عربية والأخرى أجنبية من حيث البيئة المدروسة، وتمت الاستفادة من هذه الدراسات من حيث تعددها بتوضيح مختلف جوانب المشكلة وتوضيح الأسس النظرية لهذا الموضوع من خلال حصر أهم الأبعاد الأكثر شمولية وإجابة للموضوع وتقديم عدة مزايا من شأنها تقريب العديد من المفاهيم والأفكار.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق  
الولاء التنظيمي اتصالات الجزائر بورقلة

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقلة

### تمهيد:

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لكل من اثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي، وذلك من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من اثر التمكين والولاء التنظيمي وكما تطرقنا كذلك لأهم ما توصلت له الدراسات السابقة حول الموضوع وإبراز موقع دراساتنا الحالية من الدراسات السابقة، ففي هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من الموظفين الإداريين لاتصالات الجزائر بولاية ورقلة، مبرزين في ذلك واقع تطبيق الموظفين لاثر التمكين وتبيان أثر الولاء التنظيمي عليه في المؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

7. المبحث الأول: سيتم التطرق إلى عينة وأدوات الدراسة؛

8. المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها.

# الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقلة

## المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

إن الهدف من الدراسة الميدانية يكمن في معرفة وتحليل مدى تأثير تمكين العاملين على الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة، ومن أجل إسقاط الإطار النظري على الواقع يتطلب توفير إطار منهجي تحدد من خلاله القواعد الأساسية التي تمكن من ذلك، ولأجل ذلك توجب اختيار الأداة المناسبة للدراسة. حيث سيتم من خلال هذا المبحث عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات.

## المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة

نعرض في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

### أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

### الفرع الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

#### أولاً: نشأتها

- نتيجة التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتحديات الناجمة بدأت الدولة الجزائرية منذ 1999 بالإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وتجسدت في سن القانون الجديد القطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء الاحتكار الدول على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم والاستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقاً لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية والمتمثلة في اتصالات الجزائر ونص القرار 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 على استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار تم إنشاء بريد الجزائر المتكلفة بتسيير قطاع البريد ؛ وكذلك مؤسسة اتصالات التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة اتصالات في الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخير أوكلت له مهمة المراقبة .

#### ثانياً: تعريفها

هي مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة تأسست بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت وقد فرض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاماً أساسياً للمؤسسة عمومية واقتصادية مسماة ب اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم برأس مال قدره 115.000.000.000.00 بدأت رسمياً نشاطها منذ 1 جانفي 2003 لها مواقع متعددة ومديريات عمليات منفصلة تشرف على نشاطاتها تمارس في مواقع جغرافية مختلفة وتعمل تحت وصايتها 13 مديرية جهوية وهي الجزائر العاصمة ، شلف ، وهران ، عنابة ، قسنطينة ، سطيف ، بشار ، ورقلة ، الاغواط ، البليدة ، تيزي وزو، تلمسان ، باتنة .

الوحدة العملية بورقلة محل الدراسة وسميت DO OUARGLA وتحتوي عدد العمال 430 عامل، وكانت تحتوي على 05 كالات تجارية وهي : ورقلة، حي النصر، حاسي مسعود، تقرت ، تماسين وفي بداية سنة 2023 وبعد التقسيم الإداري أصبحت مديرية ورقلة تحتوي على ثلاث وكالات تجارية وهي : ورقلة، حي النصر، حاسي مسعود وتحتوي على دوائر ومصالح رئيسية هامة كما أن هذه الوحدة تقع شارع روايح عبد الرحمان ورقلة<sup>1</sup>.

1- الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة [www.algerie telecom.dz](http://www.algerie telecom.dz)

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

### نشاطات وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: نشاطاتها : تقوم المؤسسة بعدة نشاطات ومهامات كبرى والمتمثلة في :

✓ توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والوسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية.

✓ تطوير التشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص .

ثانياً: أهدافها : تسهر المؤسسة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :

✓ زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية لتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية للوصول إلى أكبر عدد من

المستخدمين لاسيما ف المناطق الريفية.

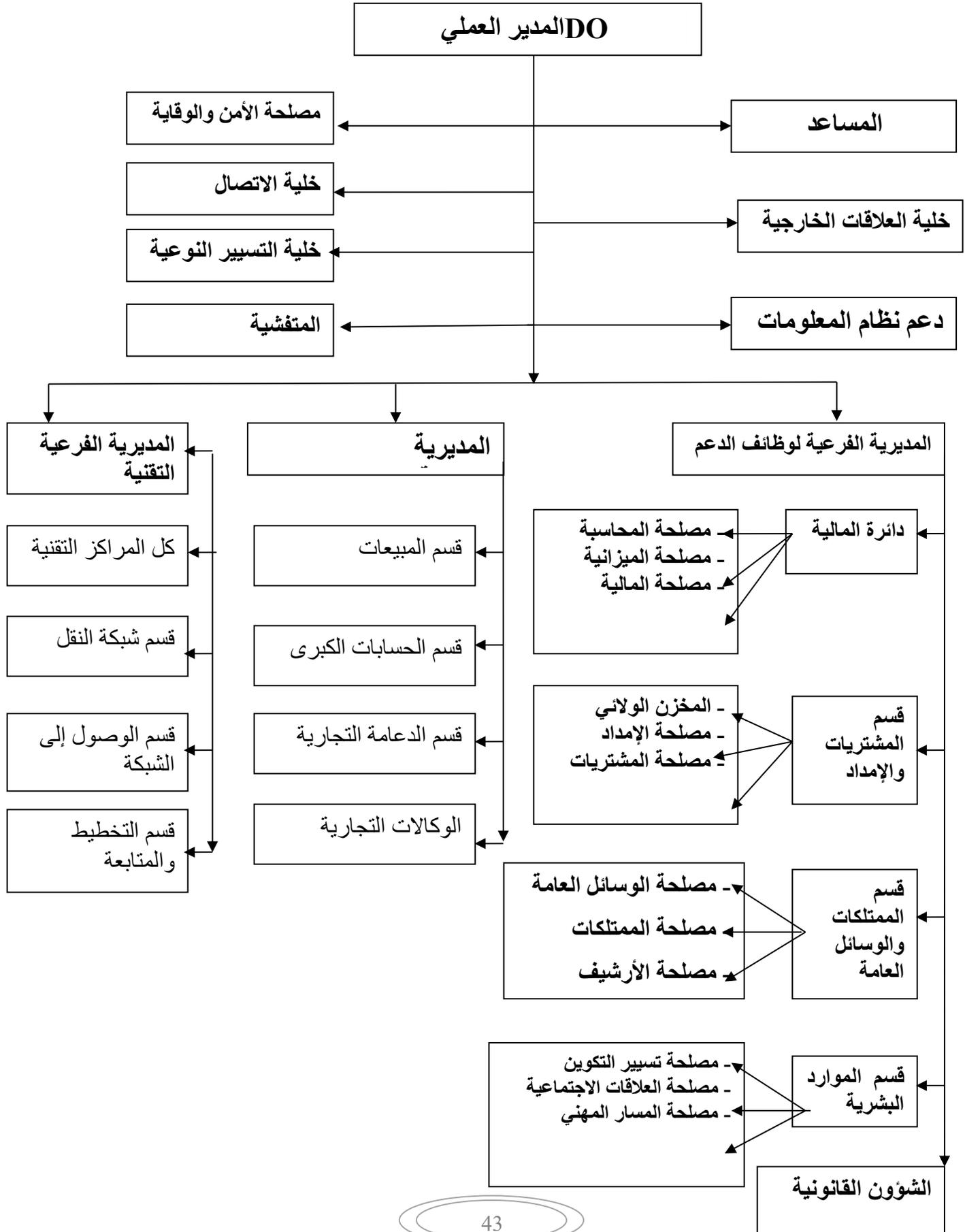
✓ رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية .

تطوير شبكة وطنية محل للاتصالات السلكية واللاسلكية وضمان هذه المعلومات بسرعة والدقة التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> www.Algerierelecom.dz الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

### تقديم مصلحة الموارد البشرية

تعمل هذه المصلحة على تقديم الخدمات الإدارية ومراقبة وتسيير المؤسسة باعتبار أن الأفراد عنصرا هاما وحيويا في كل منظمات سوء كانت إنتاجية، تجارية أو اقتصادية مما يتوافق بقاء المنظمة في تحقيق أهدافها على طريقة التي تم استخدامها في حصول على الأفراد و إدارتهم بواسطة القيادة .

### مهام مصلحة الموارد البشرية

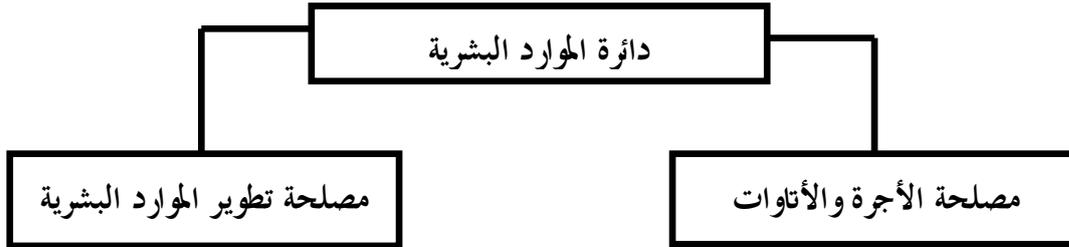
- تتركز مهام مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وهو تجمع مختلف المهام العامة والمعروفة في الإدارة والمتمثلة في تهيئة الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومكافأهم على جهودهم ويمكن حصر هذه المهام في مايلي:<sup>1</sup>
- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادمين على العمل والراغبين فيه مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم ؛
  - توفير ظروف العمل الملائمة.

### الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية و تحليله :

في هذا المطلب سنقوم بتقديم و عرض الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية.

### عرض الهيكل التنظيمي

الشكل رقم: (2.2) يمثل الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

### تحليل الهيكل التنظيمي :

<sup>1</sup> بن رزق الله ليلي، رئيس مصلحة الاجور والشؤون الاجتماعية بالنيابة، تقديم مصلحة الموارد البشرية، ورقة، 15/02/2018، (مقابلة شخصية)

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

### مصلحة الأجرة والقروض:

هو تطور الوضعية الإدارية للموظف منذ توظيفه إلى حين انتهاء نشاطه المهني. فالموظف وإن كان معينا من أجل وظيفة محددة، فإن اختياره يكون قائما على قدراته على القيام بمهام مختلفة طيلة حياته المهنية. إن المسار المهني هو ذلك المسلك أوالخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يندرج فيه موظفو المؤسسة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية وفيها ذلك:

- إما عموديا عبر المستويات التنظيمية أي الانتقال من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى القمة ويسمى هذا الانتقال بالترقية
- أو أفقيا أي الانتقال في نفس مستوى الهيكل التنظيمي ويسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.

فالتوجه الحديث في رسم المسار المهني لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي تنقل إليها العامل عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد يفضل العامل الذي يحصر نفسه في تخصص واحد ينتقل ضمنه من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، فالمطلوب الآن عامل شغل وظائف متعددة رأسيا وعموديا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة.

مصلحة تطوير الموارد البشرية و التكوين : هي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية عن طريق التأهيل والتدريب

### مهام مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين :

1. المساهمة في تحديد احتياج المعهد من أعضاء هيئة التدريب مع الإدارات المعنية والعمل على استقطابها؛
2. تحديد التخصصات الرئيسية والفرعية لأعضاء هيئة التدريب بالتنسيق مع الإدارات المعنية؛
3. الإشراف والمتابعة للمبعوثين والموفدين وإعداد تقارير دورية عن أدائهم؛
4. دراسة طلبات التوظيف للمتقدمين لوظائف أعضاء هيئة التدريب؛
5. دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المعهد بالتنسيق مع الإدارات ذات الاختصاص؛
6. دراسة المنح الدراسية والتدريبية التي ترد للمعهد؛
7. إعداد وتنفيذ ومتابعة خطط التدريب لمنسوبي المعهد وإعداد تقارير بذلك؛
8. التنسيق مع الإدارات المختصة بشأن تصميم وتنفيذ وتقييم الحلقات الموجهة لأعضاء هيئة التدريب في المعهد؛
9. القيام بمهام أمانة " اللجنة الدائمة للتدريب ومتابعة أعمالها.
10. تقييم الأنشطة والجهات التدريبية التي تم المشاركة بها من منسوبي المعهد واتخاذ اللازم حيالها؛
11. وضع قواعد بيانات مؤسسات التعليم والتدريب الداخلية والخارجية ذات المستوى العالي والحصول على برامجها ومتابعة تحديثها؛
12. الإشراف على أنظمة تطوير وتأهيل الموارد البشرية في الحاسب الآلي ومتابعة إدخال وتحديث المعلومات والعمل على تطويرها بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة؛

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

13. تحديد احتياجات الإدارة من القوى العاملة والأجهزة والمواد ومتابعة توفيرها.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر \_ بورقلة.

#### ثانياً: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في 60 موظفاً حيث كانت عينة عشوائية، ولجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

الجدول (2-2): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة

الاستمارات الموزعة ورقياً	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات الصالحة	العدد
60	60	04	56	
%100	%100	%06.77	%93.33	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيانات المعدة

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بأدوات جمع المعلومات ثم الأدوات والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في حساب النتائج.

#### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره يصف الدراسة بمعلومات وبيانات كمية وكيفية واعتمدت في جمع البيانات على الأدوات التالية:

#### الاستبيان:

يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي (أنظر الملحق 1)، تم تقسيمه إلى قسمين:

1- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للموظفين؛

2- القسم الثاني: يحتوي على مجموعة من الفقرات الاستقصائية حول المتغيرين التمكين والولاء التنظيمي وتم تقسيمه إلى محورين كالتالي:

أ- المحور الأول: تناول متغير التمكين حيث تضمن خمسة أبعاد كالتالي:

البعد الأول تفويض السلطة يضم 4 فقرات؛

البعد الثاني الحرية والاستقلالية يضم 4 فقرات؛

البعد الثالث بناء فريق العمل ويضم 4 فقرات؛

البعد الرابع المشاركة بالمعلومات ويضم 4 فقرات؛

البعد الخامس تدريب العاملين ويضم 4 فقرات.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

ب- المحور الثاني: تناول ثلاثة متغيرات

البعد الأول الولاء التنظيمي العاطفي ويضم 7 فقرات؛

البعد الثاني الولاء التنظيمي المعياري ويضم 8 فقرات؛

البعد الثالث الولاء التنظيمي المستمر 6 فقرات .

**المقابلة:**

تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع المعلومات، ولتأكيد ودعم النتائج والحصل عليها من الاستبيان وكذلك توضيحها نظرا لاختلاف وجهات النظر استعنا بالمقابلة الشخصية مع مجموعة من موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر \_ بورقلة .

**الملاحظة:**

تم تدوين بعض الملاحظات التي تعتبر مثالا حيا يؤكد مدى صحة المعلومات، وذلك انطلاقا من محيط المؤسسة .

**الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية**

تمت الاستعانة ببرنامج Excel 2007 في تفرغ البيانات الأولية للاستبيان وفي تصميم الأشكال البيانية، وتم قياس وتحليل

البيانات الأولية بالاعتماد على برنامج SPSS حيث اشتمل ذلك على:

**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. مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
  3. كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في محوري الدراسة.
- للإجابة على العبارات في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الأساتذة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي " كما يلي:

- غير موافق بشدة؛
- غير موافق؛
- محايد؛
- موافق؛
- موافق بشدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول:

# الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

الجدول(1-2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرات الخماسي)

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 80.1
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

- حيث يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال المدى (1-3=2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول(2-2).

## الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان :

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابقا.

### صدق وثبات الاستبيان:

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من صدق والثبات.

### أولا: صدق الاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ودقة صياغتها وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، بعدها تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

### ثانيا: ثبات الاستبيان

يعبر عن مدى استقرار وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، بحيث يوضح ما إذا كانت الاستبيانات الموزعة ستعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها مجددا على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الثبات ألفا كرونباخ، بالاستعانة ببرنامجSPSS لحساب وقياس الثبات والاتساق الداخلي حيث لا يجب أن تقل قيمته عن 60% من أجل الاعتماد على النتائج المتوصل إليها، وبالتالي فالجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

الجدول(2-2): ثبات الأداة حسب المعامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Aipha de cronbach	Nombre d éléments
0.895	46

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

تم فحص عبارات الإستبانة من خلال مقياس ألفا كرونباخ الموضح في الجدول أعلاه لحساب ثبات المقياس ف لوحظ أن معامل الثبات الكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر \_ بورقلة قدر ب 89.5% نسبتها جيدا جدا ، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 60% كي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في الدراسة .  
نلاحظ أن جل معاملات الثبات محاور الدراسة وأبعادها كانت مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة من خلال ما يظهر بنسبة معامل الثبات الكلي المقدر ب 0.895 المقدر ب 89.5% قد تعطي مصداقية لنتائج الممكن استخراجها بواسطة هذه الأداة وكذلك يظهر من خلال الاستقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير في حالة إعادة إجاباتهم في حالة استجوابهم من جديد على نفس العينة وتحت نفس الظروف .

### الخصائص الديمغرافية:

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة قسمناه كما يلي:

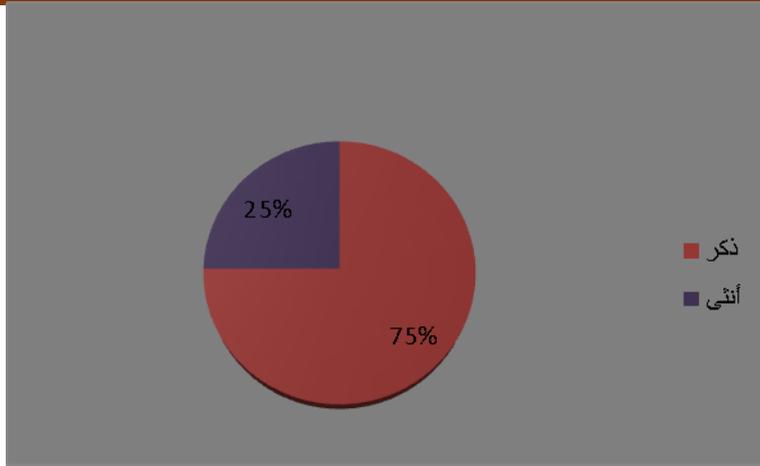
أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول(2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	42	75%
أنثى	14	25%
المجموع	56	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الspss

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقلة



يوضح الشكل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

من خلال الجدول (2-3) والشكل (2-3) نلاحظ أن نسبة الذكور في عينة الدراسة أكبر بكثير من نسبة الإناث في العينة حيث كان عدد الذكور 42 أي بنسبة 75% ، وعدد الإناث 14 وبنسبة 25% وهذا يرجع إلى طبيعة العمل.

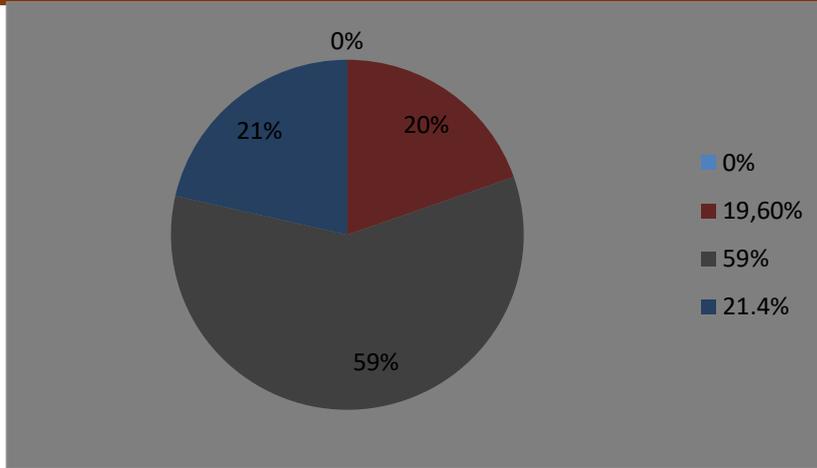
ثانيا: توزيع العينة حسب العمر

الجدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	0	%0
من 30 سنة إلى 40 سنة	11	%19.6
من 40 سنة إلى 50 سنة	33	%59
50 سنة فأكثر	12	%21.4
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقلة



يوضح الشكل(2\_3) توزيع أفراد حسب العمر

من خلال الجدول(2-4) والشكل (2-4) السابقين نلاحظ أن أغلبية العينة أي 59% أعمارهم تتراوح بين 40 سنة إلى 50 سنة وتليها الفئة العمرية التي أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 21.4 %، بينما كانت أقل نسبة للفئة من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 19.6% كما جاءت فئة أقل من 30 سنة بنسبة معدومة ، وهذا مايفسر أن هذه المؤسسة تعتمد على عمال كبار في السن وليس الفئة الشبابية.

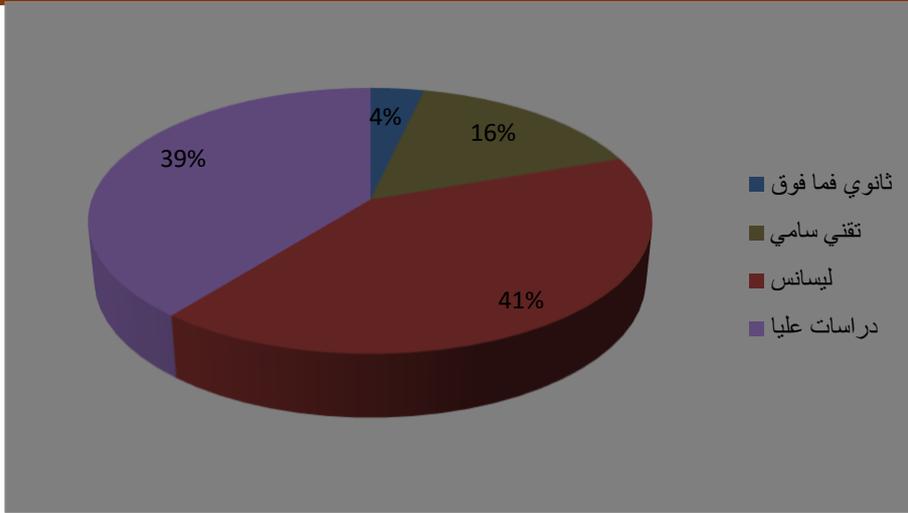
ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول(2-5):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
3.6%	2	ثانوي فما فوق
16.1%	9	تقني سامي
41.1%	23	ليسانس
39.3%	22	دراسات عليا
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقلة



يوضح الشكل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يظهر من خلال الجدول (2-5) والشكل (2-5) أعلاه الخاص بمستوى التعليمي لأفراد العينة أن الأفراد الذين لديهم مستوى ليسانس يمثلون أكبر نسبة وتقدر ب(41.1%) وهو ما يعادل 23 موظف، تليها نسبة (39.3%) وهو ما يعادل 22 موظف، وهي نسبة أفراد ذات دراسات عليا، يليه مستوى التعليمي ثانوي فما فوق بنسبة (3.6%) أي ما يعادل 2 موظفين لكلاهما، وذلك يعود لشروط ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها.

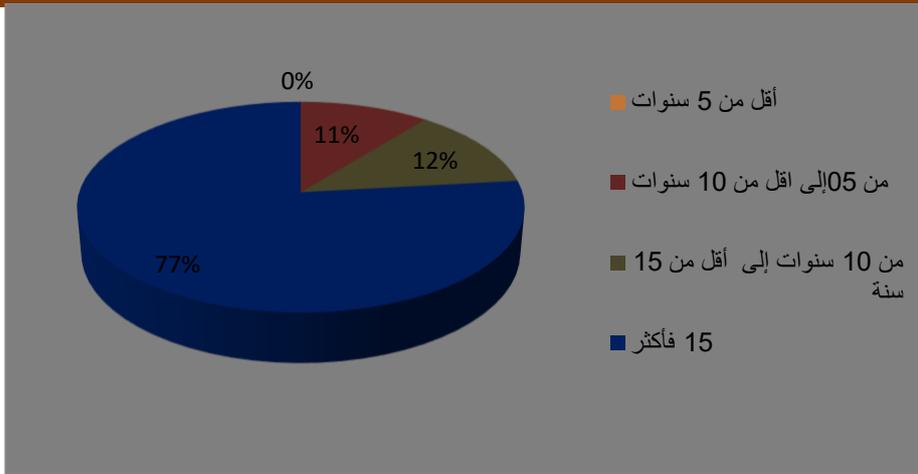
رابع: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

سنوات العمل	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	0	0%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	6	10.7%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	7	12.5%
15 فأكثر	43	76.8%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة



### الشكل رقم ( 2-6 ) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

تبين من خلال الجدول (2-6) والشكل (2-6) أعلاه أن يتضح لنا توزيع النسب حسب الخبرة المهنية أن فئة أكثر من 15 سنة بلغت أكبر نسبة وقدرت بـ 76.8% مما يدل على أن كلما زادت فترة الاقلامية للعمال زادت الخبرة المهنية مما يعود بالنفع على المؤسسة ، كما تليها فئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات) بنسبة 12.5%، كما تليها من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 10,7% ، أما فئة الأفراد ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات تمثلت بنسبة (4.4%)، وهذا مايفسر بان المؤسسة لاتفتح أبوابها لاستقطاب كفاءات جديدة في الإدارة خلال سنوات الأخيرة.

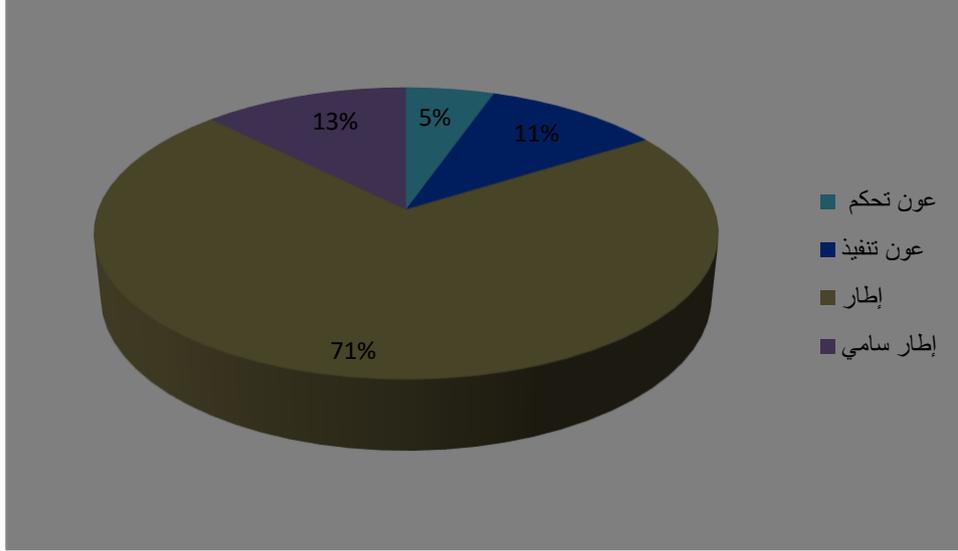
### خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

#### الجدول (2-7): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
5.4%	3	عون تحكم
10.7%	6	عون تنفيذ
71.4%	40	إطار
12.5%	7	إطار سامي
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة



الشكل (2-7): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

من خلال الجدول (2-7) والشكل (2-7) مسمى أعلاه يتضح لتوزيع النسب حسب الوظيفة حيث أكثر المستجوبين هم من فئة (إطار) بنسبة 71.4% وهم إطارات بالمؤسسة، وتليها فئة (إطار سامي) بنسبة 12.5%، وفئة (عون تنفيذ) بنسبة 10.7%، ثم تأتي أقل نسبة المتمثلة في (عون تحكم) بنسبة 5.4%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الإطارات والأعوان مما يعود بالنفع للمؤسسة .

### المحور الثاني:

من أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي ذي 5 درجات كما تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك حسب كل بعد من أبعاد المتغير المستقل :

### البعد الأول: تفويض السلطة:

جدول رقم (2-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين مؤسسة اتصالات الجزائر .

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تفويض لي الادارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	3.71	0.779	2	موافق

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

موافق	1	0.634	3.87	تتق الإدارة في قدراتي على أداء مهام موكلة لي .
موافق	3	0,807	3.69	تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي .
موافق	4	0.679	3.60	لايمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض .
موافق	—	0.724	3.71	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (تفويض السلطة) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.71) وانحراف معياري بلغ (0.724)، وقد احتلت العبارة رقم 02 (تتق الإدارة في قدراتي على أداء مهام موكلة لي.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.634) في حين جاءت العبارة رقم 01 (تفوض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي .) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري بلغ (0.779)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة 04 (لايمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض.) بمتوسط (3.60) وانحراف معياري (0.679).

البعد الثاني: الحرية والاستقلالية

جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات البعد الثاني.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
أمتلك الحرية في أداء عملي .	3.64	0.818	2	موافق
أقوم باتخاذ أي إجراء أجدّه ضروريا لزيادة جودة عملي دون تدخل الإدارة .	3.42	0.828	3	موافق
أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد تقع في إنجاز مهام عملي دون الرجوع إلى الرئيس .	3.41	0.968	4	موافق

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة

### اتصالات الجزائر \_ ورقة

موافق	1	0.970	3.69	لا أرغب بأن يمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من مستويات عليا
موافق	—	0.896	3.54	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (الحرية والاستقلالية) جاءت كلها بتوجه موافق ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.54) وانحراف معياري بلغ (0.896)، حيث كانت العبارة الأكثر أهمية هي العبارة 04 (لا أرغب بأن يمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من مستويات عليا .) بمتوسط (3.69) وانحراف معياري (0.970) ، ثم تليها العبارة 01 (أمتلك الحرية في أداء عملي .) بدرجة موافق للمتوسط قدرت ب (3.64) ثم تليها العبارة 02 (أقوم باتخاذ أي إجراء أجده ضروريا لزيادة جودة عملي دون تدخل الإدارة.) بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.42) ، حيث احتلت العبارة رقم 03 الرتبة الأخير (أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد تقع في إنجاز مهام عملي دون الرجوع إلى الرئيس) بدرجة موافق و بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.968).

### البعد الثالث: بناء فريق العمل

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات البعد الثالث.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تتوفر أجواء تعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	3.75	0.792	3	موافق
العمل مع زملائي في العمل يحقق نتائج أفضل من العمل منفردا .	3.85	0.724	2	موافق
تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.	3.71	0.779	4	موافق
أفضل العمل مع زملائي لحل أي مشكلة قد تواجهني أي نعمل كفريق .	3.89	0.705	1	موافق

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

موافق	—	0.750	3.80	المتوسط العام
-------	---	-------	------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (بناء فريق العمل) جاءت أغلبها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.80) وانحراف معياري بلغ (0.750)، حيث كانت أغلب العبارات في الاتجاه الموافق، احتلت العبارة 04(أفضل العمل مع زملائي لحل أي مشكلة قد تواجهني أي نعمل كفريق.) درجة الموافق بمتوسط (3.89)، ثم تليها العبارة 02(العمل مع زملائي في العمل يحقق نتائج أفضل من العمل منفردا.) بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.85) كما تأتي العبارة رقم 03 في المرتبة الأخيرة (تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.) بمتوسط حسابي (3.71) بدرجة موافق.

البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات البعد الرابع

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الإدارة تزودني بأحدث المعلومات .	3.73	0.479	2	موافق
أحرص على تحمل المسؤولية عند مشاركة المعلومات مع الغير .	3.85	0.490	1	موافق
يمكنني الحصول على معلومات اللازمة من الزمان والمكان الملائمين .	3.58	0.507	4	موافق
تساعدني المشاركة بالمعلومات في تحديد مجالات قوة وضعف بدقة.	3.67	0.498	3	موافق

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقلة

موافق	_	0.493	3.70	المتوسط العام
-------	---	-------	------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (المشاركة بالمعلومات) جاءت كلها بتوجه موافق ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارة هذا البعد الذي بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.493)، حيث كانت كل العبارات في الاتجاه الموافقة ، حيث إحتلت العبارة 02 (أحرص على تحمل المسؤولية عند مشاركة المعلومات مع الغير.) بدرجة موافق بمتوسط (3.85)، ثم تليها العبارة 01 (لإدارة تزودني بأحدث المعلومات .) بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.73) ، ثم تليها العبارة 04 (تساعدني المشاركة بالمعلومات في تحديد مجالات قوة وضعف بدقة.) بدرجة موافق وبتوسط حسابي (3.67) وتليها العبارة 03 (يمكنني الحصول على معلومات اللازمة من الزمان والمكان الملائمين) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة موافق .

البعد الخامس : تدريب العاملين

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات البعد الخامس

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب .	3.67	0.811	3	موافق
تهتم مؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها.	3.82	0.690	1	موافق
توفر لي الإدارة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة أثناء العمل .	3.50	0.420	4	موافق

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

موافق	2	0.724	3.80	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
موافق	_	0.661	3.69	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الخامس (تدريب العاملين) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.661)، حيث كانت العبارة الأكثر أهمية هي العبارة 02 (تتم مؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها). بمتوسط (3.82) وانحراف معياري (0.690)، ثم تليها العبارة 04 (توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي). بدرجة موافق للمتوسط قدرت ب (3.80) ثم تليها العبارة 03 في الأخير (توفر لي الإدارة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة أثناء العمل). بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.420).

التحليل عن طريق متوسط الأبعاد:

الجدول (2-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	المتوسط العام تفويض السلطة .	3.71	0.724	نحو الموافقة
2	المتوسط العام الحرية والاستقلالية.	3.54	0.869	نحو الموافقة
3	المتوسط العامبناء فريق العمل .	3.8	0.75	نحو الموافقة
4	المتوسط العام المشاركة بالمعلومات .	3.70	0.493	نحو الموافقة
5	المتوسط العام تدريب العاملين .	3.82	0.661	نحو الموافقة
المجموع	المتوسط العام .	3.71	0.699	نحو الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (2\_15) تبين أن تقييم الموظفين من خلال الأبعاد المعتمدة عليها والتي تختلف من بعد إلى آخر حيث أن أغلبية الموظفين يقيمون التمكين من خلال أبعاده التالية : ( تفويض السلطة - الحرية والاستقلالية - بناء فريق العمل - المشاركة بالمعلومات \_ تدريب العاملين ) تقيما ايجابيا بمتوسط عام قدر ب(3.71)، ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تلتمز بتطبيق التمكين في المؤسسات الخدمائية , وهذا راجع لأن المؤسسة تعتمد على العموم على الجانب الاجتماعي أكثر من الجوانب الأخرى بالسهر والالتزام على تلبية حاجات الموظفين . لتحقيق أهداف المؤسسة .

### تحليل نتائج الخور الثاني

#### البعد الأول: الولاء التنظيمي العاطفي

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات البعد الأول

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
أشعر بأني سأكون سعيدا في العمل حتى بلوغي سن التقاعد في مؤسسة اتصالات الجزائر.	3.53	0.893	5	موافق
أشعر حقا بأن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة و أسعى لحلها .	3.71	0.731	4	موافق
أدافع عن المؤسسة وإدارتها عند توجيه النقد إليها أو ذكرها بسوء	3.83	0.707	3	موافق
أشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الاخرين بأنني أعمل بهذه المؤسسة .	3.83	0.826	3	موافق
لدى استعداد لبذل أقصى جهد مطلوب لأساعد على نجاح المؤسسة .	4.08	0.438	1	موافق
أشعر أن هناك ارتباط نفسي وجدائي بيني وبين المؤسسة .	3.83	0.757	3	موافق
أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة .	3.89	0.705	2	موافق
المتوسط العام	3.81	0.722	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الاول (الولاء التنظيمي العاطفي) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.722)، حيث كانت العبارة الأكثر أهمية هي العبارة 05 (لدى استعداد لبذل أقصى جهد مطلوب لأساعد على نجاح المؤسسة .) بمتوسط (4.08) وانحراف معياري (0.438)، ثم تليها العبارة 07 (أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة.) بمتوسط (3.89) وانحراف معياري (0.705)، ثم تليها العبارة 06 و04 و03 (أدافع عن المؤسسة وإدارتها عند توجيه النقد إليها أو ذكرها بسوء، أشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الاخرين بأنني أعمل بهذه المؤسسة، أشعر أن هناك ارتباط نفسي وجدائي بيني وبين المؤسسة.) بدرجة موافق للمتوسط قدرت ب

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

(3.83) ثم تليها العبارتين 01 في الأخير (أشعر بأني سأكون سعيدا في العمل حتى بلوغي سن التقاعد في مؤسسة اتصالات الجزائر . بدرجة موافق تماما بمتوسط حسابي (3.53) ، وانحراف معياري(0.893).

البعد الثاني: الولاء التنظيمي المعياري

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات البعد الثاني

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
أشعر أن قيمتي الشخصية متطابقة مع قيم السائدة في المؤسسة .	3.57	0.849	6	موافق
أقدم مصلحة المؤسسة عن مصالحتي الشخصية.	3.42	0.870	7	موافق
أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة وتفاني و إخلاص .	3.98	0.587	2	موافق
لا أشعر بتفاوت كبير بين أهداف المؤسسة وأهدافي الخاصة.	3.42	0.969	7	موافق
أتابع اية ملاحظات وانتقادات تخص المؤسسة وأتحسس مشكلاتها وأسعى للمساهمة في حلها .	3.82	0.635	5	موافق
المؤسسة تستحق إخلاصي وولائي وتقديري لها .	4.03	0.503	1	موافق
أشعر بضرورة الانتماء والولاء للشركة رغم السلبات الموجودة فيها .	3.92	0.598	4	موافق
أقبل أي عمل أكلف به من منطق التزامي الأخلاقي بواجباتي .	3.94	0.748	3	موافق
المتوسط العام	3.76	0.719	—	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (الولاء التنظيمي المعياري) جاءت كلها بتوجه موافق ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.719)، حيث كانت العبارة الأكثر أهمية هي العبارة 06 (المؤسسة تستحق إخلاصي وولائي وتقديري لها.) بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (0.503) ، ثم تليها العبارة 03 (أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة وتفاني و إخلاص.) بدرجة موافق تماما للمتوسط قدرت ب (3.98) ، وانحراف معياري(0.587) وفي الأخير تأتي العبارتين 02 و04 (أقدم مصلحة المؤسسة عن مصالحتي الشخصية، لا أشعر بتفاوت كبير بين أهداف المؤسسة وأهدافي الخاصة.) بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.870) .

البعد الثالث : الولاء التنظيمي المستمر

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات البعد الثالث

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
أشعر بأن المؤسسة تمثل جزءا من حياتي ومن الصعب أن أبتعد عنها.	3.55	0.989	5	موافق
أشتاق إلى المؤسسة أثناء الإجازات والعطلات الرسمية.	3.30	0.989	6	موافق
لدي ثقة بأن العمل في المؤسسة يحقق لي أمن وظيفي أكثر من العمل في المؤسسات الأخرى .	3.87	0.832	1	موافق
أشعر بالرضا عن وظيفتي لأن ما أتقاضاه من راتب ومكافآت يرضي طموحاتي ويشبع احتياجاتي.	3.76	0.953	2	موافق
تقدم لي المؤسسة مزايا لالا تتوفر في شركات ومؤسسات أخرى .	3.64	0.903	4	موافق
إن بقائي في المؤسسة نابع من حبي وانتمائي الأبدي لها .	3.67	0.992	3	موافق
<b>المتوسط العام</b>	<b>3.63</b>	<b>0.792</b>	<b>—</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (الولاء التنظيمي المستمر ) جاءت كلها بتوجه موافق ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.63) وانحراف معياري بلغ (0.792)، حيث كانت العبارة الأكثر أهمية هي العبارة 03 (لدي ثقة بأن العمل في المؤسسة يحقق لي أمن وظيفي أكثر من العمل في المؤسسات الأخرى .) بمتوسط (3.87) وانحراف معياري (0.953) ، ثم تليها العبارة 04(أشعر بالرضا عن وظيفتي لأن ما أتقاضاه من راتب ومكافآت يرضي طموحاتي ويشبع احتياجاتي.) بدرجة موافق للمتوسط قدرت ب (3.76) ثم تليها العبارة 02 في الأخير (أشتاق إلى المؤسسة أثناء الإجازات والعطلات الرسمية.) بدرجة موافقتما بمتوسط حسابي (3.30) ، وانحراف معياري (0.989).

التحليل عن طريق متوسط الأبعاد:

الجدول (2-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	المتوسط العام الولاء التنظيمي العاطفي .	3.81	0.722	نحو الموافقة
2	المتوسط العام الولاء التنظيمي المعياري.	3.76	0.719	نحو الموافقة

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

3	المتوسط العام للولاء التنظيمي المستمر .	3.63	0.792	نحو الموافقة
المجموع	المتوسط العام .	3.73	0.744	نحو الموافقة

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (2\_15) تبين أن تقييم الموظفين للولاء التنظيمي من خلال الأبعاد المعتمدة عليها والتي تختلف من بعد إلى آخر حيث أن أغلبية الموظفين يقيمون الولاء التنظيمي من خلال أبعادها التالية : ( الولاء التنظيمي العاطفي - الولاء التنظيمي المعياري \_ الولاء التنظيمي المستمر) تقيما إيجابيا بمتوسط عام قدر ب(3.73)، ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتحقيق الولاء التنظيمي.

الفرع الرابع: عرض نتائج معامل الارتباط بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي  
الجدول (2\_18):معامل الارتباط بارسون بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي

Corrélations			
		تمكين_العاملين	الولاء_التنظيمي
تمكين_العاملين	Corrélacion de Pearson	1	,580**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	56	56
الولاء_التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,580**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	56	56

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يوضح الجدول (2-17) أعلاه قيمة معامل الارتباط بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي حيث نلاحظ أن قيمة sig=000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة sig=0.01 وقيمة معامل الارتباط بلغت  $r=0.580$ ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة أي أن هناك ارتباط خطي موجب بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي يصل إلى 58% وهي نسبة متوسطة، ومنه تساهم تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي، وهذا يقودنا إلى دراسة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والولاء التنظيمي.

الجدول (2\_19):العلاقة الارتباط ما بين أبعاد تمكين العاملين والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

		الولاء_التنظيمي
تفويض_السلطة	Corrélacion de Pearson	,421**
	Sig. (bilatérale)	,001

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

	N	56
الحرية_الاستقلالية	Corrélation de Pearson	,204
	Sig. (bilatérale)	,132
	N	56
بناء_فريق_العمل	Corrélation de Pearson	,633**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
المشاركة_بالمعلومات	Corrélation de Pearson	,616**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
تدريب_العاملين	Corrélation de Pearson	,299 <sup>+</sup>
	Sig. (bilatérale)	,025
	N	56

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (2-19) أعلاه نلاحظ أن جميع العلاقات الارتباط ذات دلالة إحصائية وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة أبعاد تمكين (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، بناء فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، تدريب العاملين) والمتغير التابع الولاء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ورقة-، حيث بلغت القيمة الارتباط بين بعد تفويض السلطة والمتغير التابع ب56%، ثم يأتي بعد ذلك البعد الحرية والاستقلالية حيث له علاقة ارتباط مع المتغير التابع بنسبة 31.4%، يليه كل من بعد بناء فريق العمل بعلاقة ارتباط مع المتغير التابع بنسبة 82.8%، في حين يأتي بعد المشاركة بالمعلومات بعلاقة ارتباط مع المتغير التابع بنسبة 33.3% وفي الأخير بعد تدريب العاملين بعلاقة ارتباط بين أبعاد المتغير التابع بنسبة 61.6%، وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة وجود علاقة قوية بين أثر التمكين والولاء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وينسب مرتفعة.

ثانيا: معامل الانحدار الخطي:

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، بناء فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، تدريب العاملين) والمتغير التابع عرض الولاء التنظيمي والجدول التالي يوضح الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (2\_20) يوضح تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Durbin-Watson
--------	---	--------	--------------	---------------

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

1	,580 <sup>a</sup>	,336	,324	2,156

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق المخرجات spss

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول (2\_19) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي ما يعبر عنه Sig التي تساوي 0.000 وهي نسبة اقل من 0.05 بمعنى أن الاختبار ذات دلالة بوجود علاقة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة  $R=0,580$  عند مستوى (0.05) وهي علاقة متوسطة، ولمعرفة مساهمة تمكين العاملين والولاء التنظيمي قمنا بحساب معامل التحديد الذي يساوي  $R^2=0.336$  بمعنى أن نسبة مساهمة متغير تمكين العاملين والولاء التنظيمي تقدر بـ 58% وفي حين النسبة 42% تتدخل فيها المتغيرات الأخرى.

ثالثا: تبين الانحدار الخطي:

يدرس الجدول الموالي مدى ملائمة خط الانحدار البيانات عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول (2-21): خط الانحدار

ANOVA<sup>a</sup>

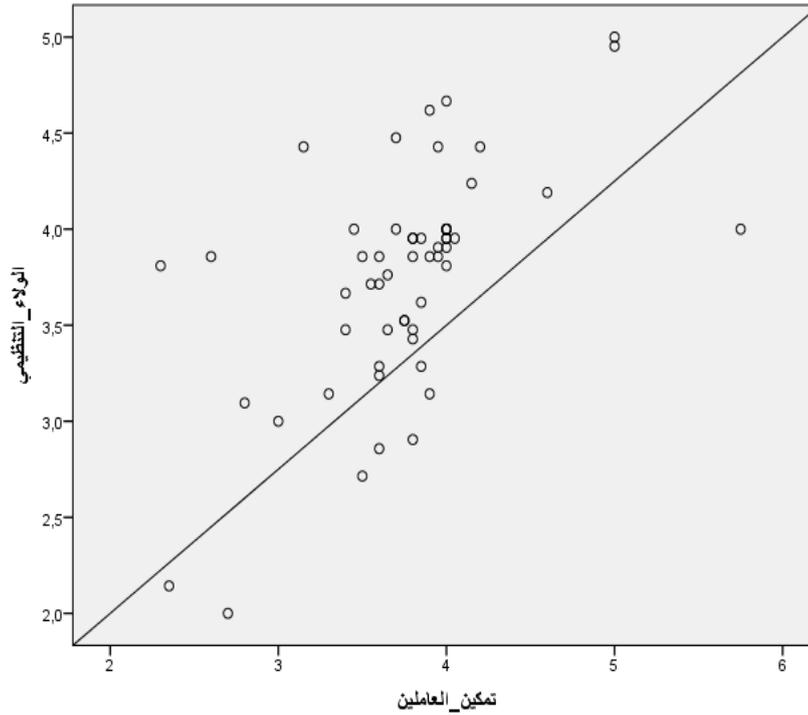
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	6,342	1	6,342	27,357	,000 <sup>b</sup>
Résidus	12,518	54	,232		
Total	18,860	55			

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق المخرجات spss

- الشكل (2-7): خط الانحدار
- مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.342 ومجموع مربعات البواقي هو 12.518 ومجموع المربعات الكلي يساوي 18.860؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 54؛
- معدل مربعات الانحدار هو 6.342 ومعدل مربعات البواقي 0.232؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 27.357؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، ويظهر ذلك من خلال الشكل (2-6)

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

الشكل (2-7) يمثل خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبتين وفق المخرجات الـ spss

رابعا: دراسة معاملات الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار  
الجدول (2-22): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,539	,427		3,602	,001
تمكين العاملين	,590	,113	,580	5,230	,000

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة إحصائية فقد قدرت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.000) وهي أقل من (0.05)، وعليه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار وفق النموذج التالي:  $y=a+bx$ .

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

حيث قدرت قيمة مقطع خط الانحدار ب(0.590) والتي تمثل حرف a من معادلة خط المستقيم، أما ميل خط الانحدار فقدرت قيمته ب(1.539) والتي تمثل حرف b، ومنه نموذج معادلة خط الانحدار اتصالات الجزائر-ورقة - كما يلي:

$$Y=0.590 X + 1.539$$

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير إيجابي لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة لأن كل متغيرات الداخلة فيه لها إشارة موجبة، وهي تعني كلما زادت حسن تطبيق ابعاد اثر تمكين العاملين كلما زاد تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومنه يعتبر التمكين ضرورية و لايمكن التخلي عنها.

خامسا:

الفرع الخامس: تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الادارين بخصوص اثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي : للإجابة على السؤال الرابع في هذه الدراسة والذي ينص على :هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإجابات أفراد العينة حول اثر تمكين العاملين والولاء التنظيمي تعزيمتغيرات الشخصية للأفراد عينة الدراسة؟ حيث كانت الفرضية الرئيسية لهذا السؤال:"هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة ". ولهذا الغرض قمنا بإجراء اختبار T -Teste لمتغير الجنس (و الذي يحتمل إجابتين) و اختبار ANOVA لباقي المتغيرات الشخصية التي اعتمدها الدراسة (و التي تحتمل أكثر من إجابة).  
1-تأثير الجنس

الجدول(2-23): يوضح نتائج تحليل اختبار T-TEST لدراسة فروق المتغيرات لمتغير الجنس

المتغير	F	T	Sig
الجنس	0.822	1.250	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير الجنس، حيث نجد أن مستوى الدالة المحسوب. 0.001sig: وهو اقل من 0.050sig: مستوى الدالة المعتمد.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

2- تأثير العمر:

الجدول (2-24): يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير العمر

### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	12,393	26	,477	1,305	,242
Intragroupes	10,589	29	,365		
Total	22,982	55			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر للموظفين كانت قيمة  $Sig = 0.242$  وهي أكبر من  $0.05$  وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير العمر بخصوص اثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي .

الجدول (2-25): يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي

### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	15,020	26	,578	,743	,776
Intragroupes	22,533	29	,777		
Total	37,554	55			

المصدر:

من إعداد

الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي لموظفين كانت قيمة  $Sig = 0.276$  وهي أكبر من  $0.05$  وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير الخبرة المهنية اثر اتر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي .

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

4-متغير الخبرة المهنية:

الجدول:(2-26) يوضح تحليل اختبارANOVA لمتغير الخبرة المهنية .

### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	8,498	26	,327	,590	,911
Intragroupes	16,056	29	,554		
Total	24,554	55			

الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة المهنية كانت قيمة  $Sig=0.911$  وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير الخبرة المهنية بخصوص أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي .

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات بأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة وباختلاف مصالح عملهم ووظائفهم، ومن أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### أولاً: مناقشة نتائج محور تمكين العاملين

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (13) أن الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين كان مرتفع مما يدل على أن العاملين باتصالات الجزائر تتوفر فيهم أبعاد التمكين فهم حريصون على تطبيقها مع بعضهم البعض، وكل ذلك يتجلى من خلال سلوكياتهم داخل المؤسسة مثل اهتمامهم لاكتشاف الحقائق والمعارف وبكل ما هو نافع للعمل ويعود بالربح على المؤسسة، كذلك من خلال التزامهم بالقواعد والقوانين الداخلية لمؤسسة مع التزامهم بمعاييرها، كما يتميزون كذلك بأداء مهامهم بكفاءة وفعالية خاصة داخل مجموعات العمل، وحبهم لخلق التوافق والانسجام أثناء العمل وميلهم لتقديم المساعدة ومشاركة المعرفة مع بعضهم البعض، كما يرى العديد من العمال أن التمكين هو الذي يبرز تميزهم وتحقيقهم لرغبتهم في الوصول إلى مستوى أداء فعال ومرغوب

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

داخل المؤسسة لأنها هي العامل الأساسي الذي يؤدي إلى وحدة وتماسك إذ يعتمد على درجة توحيد العاملين وتماسكهم وتكاملهم مع بعضها البعض.

### ثانيا: مناقشة نتائج محور الولاء التنظيمي

أجمع أفراد العينة على الموافقة على عبارات محور الولاء التنظيمي الذي أخذ بدوره إتجاه موافق، بحيث يرى غالبية أفراد العينة أن لديهم القدرة على الوصول للتميز من خلال العمل في جماعة، وهذا راجع إلى دور مؤسسة اتصالات الجزائر التي حددها في بناء الولاء التنظيمي موحد وناجح، وهذا من خلال ترسيخ تمكين ودمجه من أجل تحقيق الولاء من طرف العاملين وكذا التواصل فيما بينهم وتعاونهم مع بعض داخل المجموعة بدون النظر إلى الاختلاف في المعتقد أو غيره، وكذلك من أجل تحقيق جملة من الفوائد منها أن أغلب القرارات التي تتخذ هي قرارات مؤثرة تساهم في تطوير المؤسسة وتحقق أهدافها، وهذا وإن الولاء التنظيمي له دور كبير في نقل المعارف والقدرات الباطنية وتحويلها لقدرات ظاهرة متاحة يمكن للجميع الاستفادة منها.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ ورقة

### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل كل ما يخص الدراسة الميدانية بداية بتقديم البنك محل الدراسة، ثم عرض عينة وأدوات الدراسة بما فيها المنهج المستخدم، وقد تمثلت أدوات الدراسة في الإستبيان والمقابلة والملاحظة، حيث تمت الإستعانة بمجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية للوصول إلى مدى تأثير تمكين للعاملين على الولاء التنظيمي باتصالات الجزائر، ثم تطرقنا إلى تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها بناء على ما تم تدوينه خلال فترة التريص من مخرجات المقابلات مع مجموع الموظفين والملاحظات المدونة، وكانت النتائج أنه اتضح أن هناك مستوى مرتفع من تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - ورقة وهذا لأن تمكين العاملين أصبح حتمية ملزمة في ظل عصرنة الإدارة كما يعتبر العامل الرئيسي في المؤسسة لما يعود عليها بالفائدة، كما أنها تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي و تقوية صلته بالمؤسسة .



خاتمة

# خاتمة

## خاتمة:

تناولت هذه الدراسة مدى مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي باتصالات الجزائر بولاية ورقلة، ففي الفصل الأول كان قد شمل لمختلف المفاهيم والأدبيات التي تخص الجانب النظري لمتغيري الدراسة، وكذلك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، سواء بمتغيره معاً أو إحدى المتغيرين أما الفصل الثاني والذي شمل كل من الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، إضافة إلى عملية تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

بغية الوصول إلى الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحقيق نجاح وتفوق وحل العديد من المشاكل التي تواجه العاملين وأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وبفعالية وكذلك خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل بروح المجموعة، يلعب الولاء التنظيمي دوراً كبيراً في التأثير على تمكين العاملين، هذا وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج باختبار الفرضيات والمتمثلة فيما يلي:

**النتيجة الأولى:** أثبتت الدراسة أن مستوى تمكين العاملين في مؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث كان مستوى المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لهذا المحور (3.71).

وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى القائلة أن: "يوجد مستوى مرتفع من تطبيق تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة".

**النتيجة الثانية:** أسفرت الدراسة على وجود مستوى مرتفع للولاء الوظيفي باتصالات الجزائر بولاية ورقلة، حيث بلغ الاتجاه العام لمتوسطات هذا المحور (3.73).

وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية القائلة أن: "يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي بمؤسسة محل الدراسة".

**النتيجة الثالثة:** أثبتت الدراسة على وجود علاقة قوية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي باتصالات الجزائر محل الدراسة.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة القائلة أن: "هناك علاقة طردية قوية بين أثر تمكين العاملين والولاء التنظيمي باتصالات الجزائر بورقلة".

**النتيجة الرابعة:** أكدت الدراسة على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر.... الخ).

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية"، عند مستوى دلالة 0.05.

## نتائج الدراسة:

1- تحتاج المؤسسة الى تغيرات وتعديلات في سياسة تمكين موظفيها بشكل جيد في المؤسسة (اتصالات الجزائر)

2- تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي

3- تتوفر أبعاد الولاء الثلاثة في مؤسسة اتصالات الجزائر بدرجة متفاوتة

## خاتمة

4- يوجد تمكين العاملين بدرجة متوسطة في مؤسسة إتصالات الجزائر

5- تمكين العاملين له دور في تعزيز ولاء التنظيمي وهو مادلت عليه العلاقة الطردية الإيجابية

6- توجد فروق ذات دلالة احصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

### الاقتراحات :

عل ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة:

- 1- إلزام اتصالات الجزائر بتطبيق تمكين العاملين بأبعاده الخمس سيساهم حتما في تحسين أداءهم وارتقاء المؤسسة؛
- 2- يجب أن تكون أهداف المؤسسة واضحة للعاملين، ويجب أن تتناسب مع طاقاتهم في الأداء لإمكانية تطبيقها؛
- 3- على إدارة اتصالات الجزائر توزيع الأفراد ذو الكفاءة العالية والمتميزين على كل فرق العمل ليكونوا قدوة للآخرين وكذلك للاستفادة من خبرتهم ونشر المعرفة بين العاملين؛
- 4- وضوح إستراتيجية المؤسسة وإشراك العاملين فيها لبلوغ الأداء المتميز وكسب ولائهم للاتصالات الجزائر؛
- 5- تنمية أساليب وطرق التمكين وتكريس روح الفريق الواحد والتواصل بين العاملين وتحقيق أسس الانتماء والولاء لاتصالات الجزائر.

### آفاق الدراسة:

9. أثر تمكين العاملين في مشاركة المعرفة بين العاملين؛
10. أثر فرق العمل على الإبداع الإداري؛
11. أثر الحرية والاستقلالية ودورها في تحسين أداء العاملين؛
12. تأثير الولاء التنظيمي على تمكين العاملين.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- (1) بن منظور، لسان العرب، دار صادر - بيروت 1994.
- (2) القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 84
- (3) حسين محمد عبد الغني (2002) تمكين العاملين كمدخل لتحسين الأداء في منظمات الأعمال ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 22، العدد 1.
- (4) يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة \_ مصر 2006م .
- (5) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- (6) حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل ) ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2013.
- (7) حسين محمد عبد الغني ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين الأداء في منظمات الأعمال ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 22، العدد 1، 2002.
- (8) أفندي عبد الباسط محمد ، الإدارة بالأهداف وتمكين العاملين ، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1999.
- (9) الزهراني، عبدالله أحمد ، أثر تمكين العاملين في الإدارة في الأداء الوظيفي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة، مجلد18، 2004.
- (10)
- (11)مجلة الدراسات الاقتصادية المجلد4العدد3 \_ 2017
- (12) هيجر حسين العويمر ، تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركات الاتصال في الأردن ، المجلة العربية للإداريين ، مج44 ، ع5 \_ أكتوبر 2024 .
- (13)حدو كريمة وحجاء فايذة ، التمكين الإداري ودوره في تحقيق جودة القرارات الإستراتيجية ، دراسة حالة جامعة أحمد دراية ، أدرار، 2022 .
- (14)
- (15)القرآن الكريم ، سورة المائدة ، الآية 51 .
- (16)موسى اللوزي ، التطور أساسيات ومفاهيم حديثة ، بط عمان ، 2003 .
- (17)العزاوي نجم عبد الله ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- (18)مدحت أبو النصر ، مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، ابتراك لطباعة والنشر والتوزيع ، 2005 .
- (19)المعاني ، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة الإداري ، عدد78، مسقط ، 1999.
- (20)هيجان،ع، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، 1998.
- (21)خيضر، ن. وآخرونالالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة:دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد(31) عمان، 1996.
- (22)اللوزي م، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل ، عمان، 2003.

## قائمة المراجع

- 23)الصيرفي ،م. السلوك التنظيمي ، سلسلة كتب المعارف الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية ، الجزء الأول ، الكتاب السادس عشر، 2005.
- 24)منوبة مزوار. اثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس 2013/2012.
- 25)محمد صلاح الدين أبو العلا ، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- 26)عبدالفتاح خليفات\_ منى الملاحمة ، مجلة جامعة دمشق -المجلد25، العدد (4و3)، 2009.
- 27)أمينة جميل ، اثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي ، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام ، رسالة ماجستير ، جامعة البويرة، 2015 .
- 28)محمد حسن حمادات ، العمل والالتزام التنظيمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .
- 29)خالد محمد أحمد الوزان ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام ، الرياض ، 2006 .
- 30) **Elnaga, A. A., & Imran, A.** The impact of employee empowerment on job satisfaction: Theoretical study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13–26. (2014).
- 31) **Potterfield, T. A.** *The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace.* Quorum Books. (1999).
- 32) **Mercurio, Z. A.** Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414, (2015).
- 33) **Ghazzawi, I.** Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Journal of Business and Management*, 14(6), 1–14(2019).
- 34)Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59\*(5), 603–609, (1979)

قائمة الملاحق

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الإستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
**استبيان**



السادة والسيدات: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية تحت عنوان "اثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.  
من إعداد الطالبتين: إشراف :

-الدكتور بن ساسي عبد الحافظ

-ميلودة بثينة

- بن هنية عبير

**الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.**

**القسم الأول: البيانات الشخصية**

يهدف هذا القسم إلى التعرف لبعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة - من أجل تحليل النتائج فيما بعد.

	الجنس	
	ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
المستوى التعليمي	ثانوي فما دون	تقني سامي
	ليسانس	دراسات عليا
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
الوظيفة	عون تحكم	عون تنفيذ
	إطار	إطار سامي

## قائمة الملاحق

### القسم الثاني: المتعلق بالمتغيرين التمكين والولاء التنظيمي

#### المحور الأول: العبارات المتعلقة بالتمكين

الرقم	الفقرة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: تفويض السلطة
01						تفويض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي
02						تتق الإدارة في قدراتي علي أداء مهام موكلة الي
03						تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي
04						لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: الحرية والاستقلالية
05						أمتلك الحرية في أداء أعمالي
06						أقوم باتخاذ أي إجراء أجده ضروريا لزيادة جودة عملي دون تدخل الإدارة
07						أمتلك القدرة علي تصحيح الأخطاء التي قد تقع في إنجاز مهام عملي دون الرجوع إلى الرئيس
08						لا أرغب بأن تمارس علي رقابة شديدة و مباشرة من مستويات العليا
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: بناء فريق العمل
09						تتوفر أجواء التعاون و المساعدة بين زملاء العمل
10						العمل مع زملائي في العمل يحقق نتائج أفضل من العمل منفردا
11						تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة
12						أفضل العمل مع زملائي لحل أي مشكلة قد تواجهني أي نعمل كفريق
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات
13						الإدارة تزودني بأحدث المعلومات
14						أحرص على تحمل المسؤولية عند مشاركة المعلومات مع الغير
15						يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة في الزمان والمكان الملائمين
16						تساعدني المشاركة بالمعلومات في تحديد مجالات قوة وضعف بدقة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: تدريب العاملين
17						تبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب

## قائمة الملاحق

					تتم مؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها	18
					توفر لي الإدارة فرص التعلم و اكتساب أشياء جديدة أثناء العمل	19
					توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	20

### المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولا/ الولاء التنظيمي العاطفي</b>						
1	أشعر بأني سأكون سعيداً في العمل حتى بلوغي سن التقاعد في مؤسسة اتصالات الجزائر					
2	أشعر حقاً بان مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة وأسعى لحلها					
3	أدافع عن المؤسسة وإدارتها عند توجيه النقد إليها أو ذكرها بسوء					
4	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بأني أعمل بهذه المؤسسة					
5	لدي استعداد لبذل أقصى جهد مطلوب لأساعد على نجاح المؤسسة					
6	أشعر أن هناك ارتباط نفسي وجداني بيني وبين المؤسسة					
7	أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة					
<b>ثانيا/ الولاء التنظيمي المعياري</b>						
8	أشعر أن قيمي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في المؤسسة					
9	أقدم مصلحة المؤسسة على مصالحتي الشخصية					
10	أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة وتفاني وإخلاص					
11	لا أشعر بتفاوت كبير بين أهداف المؤسسة وأهدافي الخاصة					
12	أتابع أية ملاحظات وانتقادات تخص المؤسسة وأتحمس لمشكلاتها واسعي للمساهمة في حلها					
13	المؤسسة تستحق إخلاصي وولائي وتقديري لها.					
14	أشعر بضرورة الانتماء والولاء للشركة رغم السلبيات الموجودة فيها					
15	أقبل أي عمل أكلف به من منطق التزامي الأخلاقي بواجباتي					
<b>ثالثا/ الولاء التنظيمي المستمر</b>						
16	أشعر أن المؤسسة تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب أن أبتعد عنها					
17	أشتاق إلى المؤسسة أثناء الإجازات والعطلات الرسمية					
18	لدي ثقة بأن العمل في المؤسسة يحقق لي أمن وظيفي أكثر من العمل في المؤسسات الأخرى					
19	أشعر بالرضا عن وظيفتي لأن ما أتقاضاه من راتب ومكافآت يرضي طموحاتي ويشبع احتياجاتي					
20	تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوافر في شركات ومؤسسات أخرى					
21	إن بقائي في المؤسسة نابع من حبي وانتمائي الأبدي لها					

## قائمة الملاحق

شكرا جزيلًا لكم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	أسماء الأساتذة المحكمين	الرتبة
01	الأستاذ رشيد مناصرية	أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مباح ورقلة
02	الأستاذ أبوبكر قواميد	أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مباح ورقلة
03	الأستاذ طاهر خامرة	أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مباح ورقلة

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,895	46

### الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide ذكر	42	75,0	75,0	75,0
انثى	14	25,0	25,0	100,0
Total	56	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	11	19,6	19,6	19,6
سنة 40 إلناقلمن 30من	33	58,9	58,9	78,6
سنة 50 إلناقلمن 40 من	12	21,4	21,4	100,0
سنةفاكثر 50	56	100,0	100,0	
Total				

### التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	2	3,6	3,6	3,6
ثانويمافوق	9	16,1	16,1	19,6
تقنيسامي	23	41,1	41,1	60,7
ليسانس	22	39,3	39,3	100,0
دراساتعليا	56	100,0	100,0	
Total				

### المهنية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	6	10,7	10,7	10,7
سنوات 10 إلى 5 من	7	12,5	12,5	23,2
سنة 15 إلناقلمن 10 من	43	76,8	76,8	100,0
سنةفاكثر 15	56	100,0	100,0	
Total				

### الوظيفة

## قائمة الملاحق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valides	3	5,4	5,4	5,4
عونتحكّم	6	10,7	10,7	16,1
عونتنفيد	40	71,4	71,4	87,5
إطار	7	12,5	12,5	100,0
إطار سامي	Total	56	100,0	100,0

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تفوضليا لإدار تسلماتكافية لإنجاز مهامو ظي فتي	56	1,00	5,00	3,7143	,77961
تتقالإدار تفيقدر اتبعلبادا عمهامموكلة الي	56	2,00	5,00	3,8750	,63425
تمنحنيالإدار تحرية التصرف ففبادا عمهامي	56	1,00	5,00	3,6964	,80723
لايمارسر وسائياالصلاحياتالمفوضتليخلال فترةالتفويض	56	2,00	5,00	3,6071	,67900
N valide (liste)	56				

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أمتلكالحرية ففبادا عمالي	56	3,6429	,81861
أقومياتخاذا لإجراء أجد هضرو ربالز يادة وجود ة عمليو نتدخل لإدارة	56	3,4286	,82808
أمتلكالقدرة عل تصحيح الأخطاء التيقد تفغفي	56	3,4107	,96816
إنجاز مهام عمليو نالرجو عالبالرئيس	56	3,6964	,97084
لاأر غببانتمار سعلير قابتشديدة تو مباشر تمنم ستوياتالعليا	56	3,6964	,97084
N valide (liste)	56		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أشعر بأنيسأكون سعيدا فيالعملحتبيلو غيسنالتقا عدفيمؤسسة اتصالاتالجزائر	56	3,5357	,89370
أشعر حقابانمشاكلالمؤسسة هيجز عنمشاك لياالخاصة وأسعلحلها	56	3,7143	,73148

## قائمة الملاحق

أدافعنا المؤسسة وإدارتها عند توجيهاً للنقد إليه أو ذكرها بسوء	56	3,8393	,70780
اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الاخرين بما ننينا عملنا هذه المؤسسة	56	3,8393	,82631
لدي استعداد ليد لأقصد جهداً مطلوباً لاساعد على جاح المؤسسة	56	4,0893	,43804
اشعر أنها كار تباطئ نفسيو جداً اني بيينو بينا المؤ سسة	56	3,8393	,75743
اشعر بانتماء قوي لهذا المؤسسة	56	3,8929	,70527
N valide (liste)	56		

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,539	,427		3,602	,001
العاملين تمكين	,590	,113	,580	5,230	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء :

### ANOVA

العمر	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	12,393	26	,477	1,305	,242
Intragroupes	10,589	29	,365		
Total	22,982	55			