



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي
الميدان : علوم اقتصادية , علوم التسيير , علوم تجارية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

اثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي
دراسة حالة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- ولاية
ولاية ورقلة

من إعداد الطالب : محمد الأمين مزياني / محمد البخاري بن ساسي

نوقشت وأنجزت علنا بتاريخ : 2025/05/27

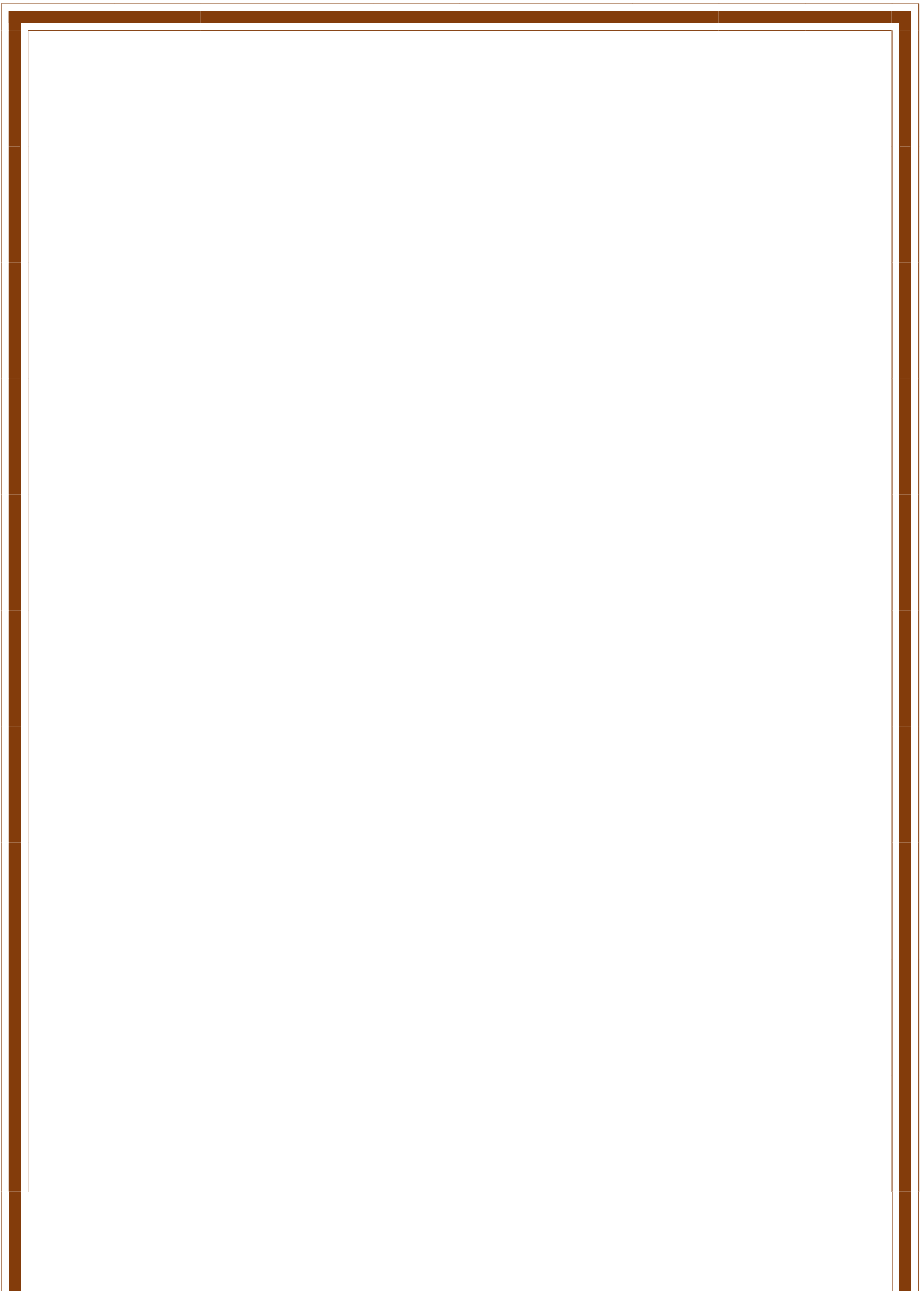
امام اللجنة المكونة من السادة :

أ) د/وزان بشير (استاذ محاضر أ ~ جامعة قاصدي مرباح) رئيسا

ب) د/خميس خليل (أستاذ محاضر أ ~ جامعة قاصدي مرباح) مشرفا ومقرر

ج) د/السعيدى سعدية (أستاذ محاضر أ ~ جامعة قاصدي مرباح) مناقشا

السنة الجامعية : 2025/2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبَّنَا

الحمد لله ربنا بما خلقتنا ورزقتنا وهديتنا وعلمتنا ووهبتنا كل الخير
وفرجت علينا لك الحمد في الأصل والمال والمعافة وبسطت رزقنا
وأظهرت أمننا وأحسنت معافاتنا ومن كل ما سألناك أجبتنا، ربنا
أعطيتنا فلك الحمد على كل نعمة أنعمت بها علينا أمساً أو حاضراً
أو علانية أو خاصة أو حي أو ميت أو شاهد أو غائب، لك الحمد
حتى ترضى وإذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

و صلي اللهم على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين *

شكر و عرفان

الشكر لله عز وجل الذي منّ علينا بفضله وأعاننا
على إتمام هذا البحث، نأسأله الهداية والتوفيق في
أعمالنا مستقبلاً

وبمزيد من العرفان والإمتنانوالإعتراف بالفضل والتقدير
نجزل الشكر لأستاذنا المشرف "خليل خميس"
على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه
لنا النصيح والتوجيه والذي لم يبخل علينا رغم انشغالاته
ووقته الثمين، نسأل الله أن يحقق له الريادة والزيادة
وأن يوصله لأسمى وأرقى المعالي
الشكر لكل أساتذتنا الأفاضل
الشكر الكثير لكل من ساعدنا في إنجاز هذا
البحث من قريب أو من بعيد

إهداء

من منطلق الوفاء أقدم أولى ثمرات حصادي العلمي
للتى حملتني وهنأ وبكت لأجلي في صمت، لمن أغرقتني بفيض حنانها حتى ارتويت ورعتني
نبتة فتية حتى استويت ودعمتني حتى نجحت وارتقيت، للتى خصها الرحمن بالشرف الرفيع
والعز المنيع، للتى يحرقها الشوق لنجاحنا ويؤرقها الخوف من فشلنا، إليك يا شمعة حياتي

أمي الحبيبة "نصيرة"

لسبب وجودي، لمن رباني وأرادني أن أبلغ المعالي، لمثلي الأعلى وقدوتي الحسنة، طيب
القلب ونقي الروح، لمن تحمّل ألم وخز الشوك ليفرش الأزهار في درب نجاحي، إليك يا
أبي الغالي "محمد عبد السلام"

لمن أحاطتني بمحبتها وشاركتها كل حياتي لزهرة حياتي أختي غاليتي "نزهة" إلى خالتي
الغالية "شيءاء" إلى أخواتي وسندي في الحياة "عبد النور، حكيم، خبيب،
معاوية"

الأهل والأحاب الذين رافقوني وشجعوا خطواتي عندما غلبتها الأيام لكم مني حبي وامتناني
لمن سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
، صديقي وأخي وزميلي في العمل الذي لم أجد كلمات تكفي حق مدحه

(محمد لامين منزياني)

بخاري

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة اثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- التوزيع / مديرية ورقلة ،حيث إعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي و استخدمنا كل من الإستبيان و المقابلة كأدوات لجمع المعلومات ، وقد تم توزيع 50 استبيان على الموظفين بالبنك محل الدراسة، و قد تم تحليل النتائج بالإعتماد على برنامج SPSS بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- وجود مستوى عالي من التمكين الإداري لدى موظفي شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة ؛
- 2- وجود مستوى عالي ومميز من الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة ؛
- 3- هناك علاقة ارتباطيه طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في شركة سونلغاز ؛
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، العمر ، الاقدمية) ؛

الكلمات المفتاحية: تمكين الإداري ، ولاء التنظيمي ، شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - توزيع / مديرية ورقلة .

Abstract

The study aimed to identify the effect of administrative empowerment in strengthening – organizational loyalty through a case study at the Algerian Electricity and Gas Company Distribution / Ouargla Directorate. The study relied on the descriptive approach and used both the questionnaire and interview as tools to collect data. A total of 50 questionnaires were distributed to employees at the study site. The results were analyzed using the SPSS program, in addition to a .set of tools and statistical methods

:The study reached the following main results

1. A high level of administrative empowerment among employees of the Algerian Electricity and Gas Company – Distribution / Ouargla Directorate
2. A high and varying level of organizational loyalty among employees of the Algerian Electricity and Gas Company – Distribution / Ouargla Directorate
3. A statistically significant correlation exists between administrative empowerment and .organizational loyalty in the company under study
4. There are no statistically significant differences regarding the level of organizational loyalty in the Algerian Electricity and Gas Company – Distribution / Ouargla Directorate that can be .attributed to personal characteristics (gender – academic qualification – age – seniority)

Keywords: Administrative empowerment – Organizational loyalty – Algerian Electricity and Gas Company – Distribution / Ouargla Directorate

قائمة الجداول

V	شكر وعرfan
VI	إهداء
VII	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
<u>1</u>	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي
2	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي
3	المطلب الأول: أساسيات حول التمكين الإداري
8	المطلب الثاني: ماهية الولاء التنظيمي
12	المطلب الثالث: دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي
13	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية والاجنبية
17	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
<u>20</u>	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع /مديرية ورقلة
22	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
22	المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة
26	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
29	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
29	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
47	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
50	الخاتمة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
53		قائمة المراجع
56		قائمة الملاحق
17	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	01
26	نسبة عينة الدراسة	02
27	العبارات التي تقيس أبعاد التمكين الإداري	03
27	العبارات التي تقيس أبعاد الولاء التنظيمي	04
27	مجال المتوسط المرجح لقياس ليكارت خماسي	05
28	معامل ثبات باستخدام طريقة (لفاكردنباخ)	06
29	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	07
29	توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	08
30	توزيع أفراد العينة حسب خاصية المهوّل العلمي	09
31	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الاقدمية	10
32	نتائج اختبار طبيعة التوزيع	11
33	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء تفويض السلطة	12
34	متوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء مشاركة بالمعلومات والاتصال	13
35	متوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء فرق العمل	14
36	متوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء التدريب	15
37	متوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء التحفيز	16
38	متوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس التمكين الاداري	17
39	متوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء الولاء العاطفي	18
40	متوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء الولاء المستمر	19
41	متوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء الولاء المعياري	20
42	متوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الولاء التنظيمي	21
43	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	22
44	فيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة تحليل التباين الاحادي aniva	23
45	قيم معاملات خط الانحدار	24

قائمة الجداول

46

قيم مستوى الدلالة لاجابات افراد العينة حول الولاء التنظيمي حسب الخصائص الشخصية

25

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز مديرية ورقلة	01
29	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة حسب خاصية الجنس	02
30	أعمدة بيانية لتوزيع أفراد عينة حسب خاصية السن	03
31	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة حسب خاصية المؤهل العلمي	04
32	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة حسب خاصية الاقدمية	05
45	الرسم البياني لدي ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	06

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
57	الإستبيان	01
60	قائمة الأساتذة المحكمين	02
61	مخرجات برنامج SPSS	03

المقدمة

المقدمة

مقدمة

تعيش المنظمات في ظل محيط يتميز بالديناميكية وشدة التعقد ، نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتزايد حدة المنافسة ، وانفتاح السوق مما أدى إلى بروز تحديات كبيرة أمام المؤسسات ، سواء كانت اقتصادية ، تنظيمية ، أو بشرية. ولعل من أبرز هذه التحديات كيفية إدارة المورد البشري ، الذي يعد في العصر الحالي أهم مورد استراتيجي تتوقف عليه قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والنمو. وفي هذا الإطار ، لم يعد العنصر البشري مجرد منفذ لمهام ، بل أصبح يمثل مصدرا أساسيا للإبداع والابتكار وتحقيق القيمة المضافة ، الأمر الذي جعل المؤسسات تولي اهتماما متزايدا لأساليب الإدارة الحديثة ، ومن بينها التمكين الإداري ، الذي يقوم على منح الموظفين السلطة والثقة والفرصة للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ، وتنمية قدراتهم بما يعزز من مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما يعد التمكين الإداري أحد الأساليب المهمة التي تهدف إلى تطوير أداء العاملين وزيادة رضاهم وتحفيزهم من خلال تفويض السلطة، وتوفير المعلومات ، وتدريبهم ، وتشجيعهم على الابتكار والمبادرة ، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تساعد على تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة وتطلعات الأفراد. وفي مقابل ذلك ، يعد الولاء التنظيمي من المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى ارتباط العامل بالمؤسسة واستعداده للبقاء فيها ، والتزامه بتحقيق أهدافها وتتجلى أهمية الولاء في كونه يحد من دوران العمالة ، ويزيد من استقرار المؤسسة ، ويعزز من ثقافة الانتماء والتعاون داخلها. ومن هنا نبرز أهمية دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي ، باعتبار أن التمكين قد يكون من بين العوامل المؤثرة في رفع درجة ولاء العاملين

ومن هنا نطرح

أولاً: إشكالية الدراسة

في هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي وهذا بالإطلاع على الجانب الواقعي للموضوع من خلال دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع/ مديرية ورقلة ، ومنه للإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو اثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع / مديرية ورقلة ؟

الأسئلة الفرعية:

يمكننا الإجابة عن هذه الإشكالية بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

المقدمة

- 1_ ما هو مستوى التمكين الإداري الحالي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع / مديرية ورقلة من وجهة نظر الموظفين؟
- 2- ما هو مستوى الولاء التنظيمي الحالي لدي موظفي شركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع /مديرية ورقلة؟
- 3- هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع/ مديرية ورقلة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدي موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة تعزي المتغيرات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، الاقدمية، العمر)

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- الموظفين في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع / مديرية ورقلة لديهم مستوى عالي من التمكين الإداري
 - 2- لدي موظفي شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة لديهم مستوى عالي ومميز من الولاء التنظيمي
 - 3- نعم توجد علاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة
 - 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة تعزي المتغيرات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، الاقدمية ، العمر).

ثالثا: أهداف الدراسة

- من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:
- 1- النظر إلى موضوع غاية في الأهمية وهو التمكين الإداري والتعرف على مدى تطبيقهم له في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة
 - 2- تحليل ومناقشة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي داخل شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة

المقدمة

3- معرفة ما مدى اثر التمكين الإداري وقياس درجة تأثيره على الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة

4- معرفة دور الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة

رابعاً: أهمية الدراسة

1- مساهمة التمكين الإداري في تشجيع الابتكار وذلك عن طريق منح الموظفين الحرية في التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة للتحديات

2- الولاء التنظيمي يساهم في بناء بيئة عمل ايجابية يسودها التعاون والثقة والاحترام المتبادل داخل المؤسسة وشعور الموظفين بانتماء والتقدير مما يزيد من رضائهم الوظيفي وسعادتهم

3- التمكين الإداري يساعد الموظفين على اكتساب الثقة بأنفسهم وقدراتهم مما يجعلهم أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية والمخاطرة من اجل المؤسسة

4- إمكانية استفادة الباحثين من نتائج الدراسة في التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري على الولاء التنظيمي ومدى مساهمتها في تحسين الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة .

خامساً: مبررات اختيار الموضوع

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

-تماشي الموضوع مع طبيعة تخصصنا، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

-زيادة أهمية موضوع أثر التمكين الإداري و الولاء التنظيمي خاصة في ظل نظام LMD؛

-محاولة الربط بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي

سادساً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لمتغيري الدراسة التمكين الإداري والولاء التنظيمي ، وهذا من خلال عرض المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين والأثر والعلاقة بينهما؛

المقدمة

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،

سابعاً: حدود الدراسة

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدها 50 عاملاً من عمال شركة الجزائرية لكهرباء والغاز – التوزيع / مديرية ورقلة

الحدود المكانية: استهدفت الدراسة شركة الجزائرية للكهرباء والغاز – التوزيع / مديرية ورقلة

الحدود الزمنية: كانت فترة التبرص ممتدة من 2025/04/08 الي 2025 /05/08

ثامناً: مصادر جمع المعلومات

اعتمد 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 شركة الجزائرية للكهرباء والغاز – التوزيع / مديرية ورقلة

تاسعاً: مرجعية الدراسة

من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

– الكتب والمجلات المحكمة؛

– الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير والمقالات.

أما في الجانب التطبيقي استخدمنا:

– الاستبيان؛

– البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

عاشراً: المعوقات والصعوبات

المقدمة

بالنسبة لنا ففي دراستنا لم نصادف عائقا أو صعوبة إلا عائقا واحداً فقط ألا وهو صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية، فبسبب نقص مواقع الترجمة كان من الصعب في بعض الأحيان ترجمة مذكرة أو مقال أجنبي خاصة تلك التي باللغة الإسبانية والصينية، فأشهر موقع للترجمة (google translate) في كثير من الأحيان لا يحافظ على المصطلحات العلمية مما يحتم علينا الترجمة بالاستعانة بالقواميس ومساعدات بمقابل مادي حتى يتم الحفاظ على المصطلحات في سياقها العلمي.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين كما يلي:

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

-الفصل الثاني: يتناول الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع/مديرية ورقلة حيث سنعرض فيه الطريقة والأدوات مع التحليل والمناقشة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري
والولاء التنظيمي

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

تمهيد

في ظل التحولات الإدارية والاقتصادية التي تعرفها المؤسسات الحديثة ، أصبح من الضروري تبنى ممارسات إدارية فعالة تستجيب لتحديات البيئة التنظيمية وتحقق مستويات عالية من الأداء والولاء داخل المؤسسة. ويعد التمكين الإداري احد أهم المفاهيم المعاصرة في علم الإدارة ، كونه يركز علي منح العاملين المزيد من الصلاحيات والاستقلالية ، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار ، مما يعزز من إحساسهم بالمسؤولية والانتماء ، ومن جهة أخرى يبرز الولاء التنظيمي كعامل جوهري في الحفاظ علي الكفاءات البشرية وضمان استقرار الموارد داخل المؤسسات ، حيث يرتبط هذا الولاء بمدى شعور الموظفين بالرضا والثقة تجاه المؤسسة وسياساتها .

زمن خلال هذا الفصل سيتم التطرف إلى الباحث التالية :

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

سيتم في هذا الفصل التطرق لأدبيات الدراسة وسيتم عرض المتغيرين الرئيسيين وهما التمكين الإداري وهو متغير مستقل، والولاء التنظيمي وهو متغير تابع، إذ سيتم عرض الأدبيات النظرية كمبحث أول والتطبيقية في المبحث الثاني.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتمكين الإداري و الولاء التنظيمي

المطلب الأول: أساسيات حول التمكين الإداري

الفرع الأول : مفهوم التمكين الإداري

- 1- المعنى اللغوي:** يعرف حسب ماورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة ، أما في معجم الوسيط فان مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه
- المعنى الاصطلاحي:** هو العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال أثراء معلوماتهم ، وزيادة مهاراتهم ، وتنمية قدراتهم الفردية ، وتشجيعهم علي المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم علي اتخاذ القرارات المناسبة¹
- 2- التمكين الإداري:** هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم²
- 3- التمكين الإداري:** هو منح السلطة للموظفين وإشراكهم في تحديد أهداف وظائفهم وطرق تنفيذها ، مما يجعلهم محالا لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائجها وحل المشاكل الناتجة عن القرارات وتصحيحها³
- 4- التمكين الإداري :** هناك عدة آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أنها تجمع في اغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية ، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها ، أو خارج إطارها إن التمكين يجرى الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والإعمال التي يقوم بها ، وهذا بدوره يجرى إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي ستبقى غير مستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة⁴

¹ حسين مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2013
² رجائي محمد احمد العيسوي ، التمكين الإداري ، ط1. القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع 2018 ص 20
³ سفيان شريفى ، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR) 2020 ، المجلد16- العدد1 ص 79
⁴ كتاب التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل ، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر 2018 ص 11

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

5- وعرفه أبو شمالة (2021) التمكين الإداري بأنه العملية التي بموجبها يتم منح الصلاحيات وإعطاء الإدارة المزيد من السلطة، والصلاحيات وحرية المشاركة ، وإبداء الرأي بأمر السياق الوظيفي وتشجيع العاملين للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في عملهم¹

6- التمكين الإداري : هو إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية و الجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلي إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد علي أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا ، مع الثقة التامة بينهم²

الفرع الثاني : أهمية التمكين الإداري وأهدافه

أولاً: أهمية التمكين الإداري:

تتمثل أهمية التمكين في كونه احد المداخل المعاصرة التي يمكن من خلالها تحويل المؤسسات التعليمية من مؤسسات تقليدية الي مؤسسات متمكنة من خلال تحويل زيادة الأهمية الإستراتيجية للعاملين في المستويات الدنيا لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية والموقفية المتغيرة ، حيث يعطيهم الصلاحيات المطلوبة للممارسة عملهم ومشاركتهم في صنع القرار بالإضافة لذلك يحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمؤسسة معا ، وبالطبع تمتد الآثار الايجابية للتمكين إلي العملاء والموردون وغيرهم ولقد حدد رضا إبراهيم المليجي أهمية التمكين الإداري في النقاط التالية :

- اتخاذ القرارات الفعالة المبنية علي المعلومات والبيانات الفعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار .
- سرعة اتخاذ القرارات ، والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا ، فكثير من القرارات والمشكلات تحل علي المستوي التنفيذي للعاملين
- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع ، وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات ، وحل المشكلات علي مستواهم التنفيذي ، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة علي تحمل المسؤولية .
- زيادة درجات الرضا لدى العاملين بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة³ .
- إثارة التحدي لدي العاملين ، ويسهم في جعل العامل يشترك غي تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وبقوة .
- بناء الثقة وزيادة التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، فالتفويض والتعليم والتمكين وليس الإدارة الأوتوقراطية أو الضيقة هي التي تشكل عمل القائد

¹ Walaa ibrahem attoun ، the role of administrative empowerment in enhancing administrative Innovation from the perspective of school principals in east jerusalem، journal of al – Quds university for educational & psychological research & studies no – (45) . September 2024 p.35

² هدي بنت عمر بن عبدا لله باقيص ، آلية التمكين الإداري ، المملكة العربية السعودية جامعة الملك عبد العزيز – جدة كلية الاقتصاد والإدارة ماجستير إدارة عامة ، 2018 ، ص 14

³ رضا إبراهيم المليجي ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب ، ط1- القاهرة 2012 ، ص 262.261

ثانيا : أهداف التمكين الإداري

إن الهدف من التمكين هو إيجاد قوي عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها ، أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المؤسسة أو المستفيدين من نشاطاتها ويمكن تلخيص أهداف التمكين الإداري في النقاط التالية :

- التغلب على عدم الرضا الوظيفي للعاملين
- خفض تكلفة الغياب ودوران العمل
- زيادة تحسين أداء العاملين وجودتهم
- التغلب علي البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع
- يساعد العاملين علي المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات
- يساعد العاملين علي تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال
- يساعد العاملين علي حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم¹

الفرع الثالث : خصائص التمكين الإداري

توجد مجموعة من الخصائص المميزة للتمكين ومنها :

- التركيز على منح السلطة للأفراد ، وأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، وتزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير .
- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد ، وفرق العمل ، بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم .
- يركز التمكين علي القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات .
- يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تمكن داخل الأفراد الاستغلال الكامل لطاقته²
- يجعل التمكين الأفراد اقل اعتمادا علي الإدارة ، ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.
- يجعل التمكين الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم .

الفرع الرابع : مبادئ التمكين الإداري

إن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (empower)، إذ يمثل كل حرف من هذه المبادئ ، وهي :

- 1- تعليم العاملين e-education** : إذ ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة ، لان التعليم يؤدي إلي زيادة فعالية الأمر الذي يؤدي بدوره إلي النجاح .

¹ شراف عقون ، ليلي بوحنيد ، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير بالمؤسسة الخدمية ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، العدد7 -جوان 2017

² رضا ابراهيم المليجي ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب، ط1- القاهرة 2012 ، ص 264

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

2- الدافعية m-motivation: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين ، لتقبل فكرة التمكين ، وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية ، وبناء فرق العمل المختلفة ، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا .

3- وضوح الهدف p-purpose : لان جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن النجاح لدي كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة .

4- الملكية o-ownership : يقترح ستر معادلة التمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3as) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي :

السلطة + المساءلة = الانجاز (authority+ accountabiliy= achievement) ولتحقيق الانجاز فان الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم ، والمسئولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين ، خاصة إذا تم تشجيعهم علي تقديم أفكارهم للإدارة العليا ، وكان مسموحا لهم ممارسة سلطاتهم علي أعمالهم .

5- الرغبة في التغيير w-willingness to change : إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلي الطريق الحديثة في أداء المهام اليومية ، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فان وسائل الأداء ستؤدي إلي الفشل .

6- نكران الذات ego-elimination : تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها ، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع الخط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة ، وينظرون إلي التمكين علي انه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوي التنافسية للمنظمة ، أو فرصة لنموهم شخصيا مديرين أو موجهين¹ .

7- الاحترام r-respect : إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بان كل عضو في المؤسسة قادر علي المساهمة من خلال تطوير عمله والإبداع فيه ، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج الموجودة فيها بنجاح .

الفرع الخامس : أبعاد التمكين الإداري

قدم الباحثين العديد من التصنيفات لأبعاد التمكين ومن أهمها :

1- تفويض السلطة : إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري هي أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلي مستويات إدارية دنيا . اد يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير علي القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم ، حيث قد تمتد عملية التفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة ، اكتشاف الحلول وتقييمها ومن ثم اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية عند تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين ، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم اقتراحات فقط.

¹ شيرين إبراهيم سلامة مصطفى ، درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدي معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم ، أطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2016،

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

2_ المشاركة بالمعلومات والاتصال : إن ثقة العاملين في المنظمة وإخلاصهم وانفتاحهم علي الإدارة تتركز علي المشاركة بالمعلومات الخاصة بالمنظمة مما يساعدهم علي اتخاذ القرارات في العمل ، والذي بدوره يتطلب امتلاك العاملين في الخطوط الأولى نفس

المعلومات التي يستعين بها المسيرين للقيام بذلك مثل المعلومات الخاصة برسالة المنظمة وأدائها.

ومن ناحية أخرى يعتبر الاتصال الفعال المفتاح الأساسي لتمكين الإداري ، حيث أن الإدارة لا تستطيع حل المشاكل بمفردها ، إذ أن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ، بل هي لدي الأشخاص المتأثرين بها ، ولذلك لابد من إشراك العاملين في الحل ليتم التوصل إلي حل فعال و سريع.¹

3_ فرق العمل : تعد فرق العمل احد أهم الأساليب لتطبيق التمكين الإداري ، وذلك لما لها من دور هام في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة ، حيث أصبح العمل بالفرق في المنظمات المعاصرة أمراً ضروريا وملحا ، بحيث نجد أن القرارات والأفكار صادرة عن فريق عمل أفضل منها اذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، ولذلك يشترط بان يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة والالتزام بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية بالإضافة إلي التمتع بمستوي عال من السلطة في اتخاذ القرار

4_ التدريب : يتطلب التمكين الإداري ضرورة توفير تدريب مستمر ومنتظم من اجل تعلم المهارات الجديدة ، حيث ينبغي للمنظمة أن توفر برنامج تدريبي طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات كمهارات التفاوض ، مهارات اتخاذ القرار ومهارات القيادة

5- التحفيز : تعتبر الحوافز من أهم أبعاد التمكين الإداري نظرا لما تلعبه من دور مهم في جذب الأفراد وتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم وتعزز من استمرارهم في العمل ، كما تشجع علي بدل مزيد من الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه ، كما توفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي وتشعرهم بالرضا والثقة وترفع من روحهم المعنوية وتقوي انتمائهم وولاءهم للمنظمة. وهناك تصنيف آخر لأبعاد التمكين الإداري :

1- كفاءة العاملين : أي اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد ، ويعد هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين .

2- مشاركة العاملين : أصبحت المعلومات من الأعلى إلي الأسفل مهمة جدا في التنظيم ، كونها تجعل المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بقرارات التنظيم ، ما يجعل العمال يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بحرية

3- تفويض السلطة : يقصد به التحلي بالمسؤولية والسلطة لشخص آخر لإتمام دور وأهمية محددة وفق إشراف الشخص المسئول ، وهنا التفويض لاتعكس نتائجه علي القادة الإداريين فقط ، بل تمتد لتشمل المرؤوسين²

¹ بحدود راضية ، اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدي العاملين – دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة (وحدة الاخضرية) ، مجلة الاقتصاد الجديد ، مجلد 11 . العدد 2 . جزء 1 (2020)

² أميرة سابق ، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي – دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قذبة – ولاية بسكرة ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه Imd في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، 2024 ص 55.54

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

4- التحفيز الذاتي : ويفسر أسبابه قيام الفرد ما بحماس واندفاع ، وقد يتوفر هذا الاندفاع عند فرد دون غيره ، مما دفع بالمنظمات الحديثة إلى تبني اتجاهات حديثة في الحفز ، والتي تقوم علي زيادة المشاركة للمرؤوس في اتخاذ القرارات التي سينقدها.

المطلب الثاني : ماهية الولاء التنظيمي

الفرع الاول : مفهوم الولاء التنظيمي

1- المعني اللغوي : يعرف الولاء انه القرابة والنصرة والمحبة، كما يعرف بأنه من ولي الشيء ول بالفتح ، وول بالكسر بمعني النصره ، وقيل بالفتح النصره وبالكسر السلطان ، وقد قرئ بكليهما في قوله تعالى مالكم من ولايتهم من شيء (والولي : هو الصديق والنصير والتابع والمحب والموالاة : ضد المعادة ، والولي : ضد العدو، وتولاه : اتخذه وليا ، وهو القرب والدنو.

- المعني الاصطلاحي : الولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الوجداني الايجابي للفرد (العامل) في مؤسسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية ، ويتجزم فعليا بالعمل لصالح المؤسسة حتي في حالة غياب الرقابة ، وبعض الأفراد يؤثرها علي مصالحه الشخصية ، رغم غياب الحوافز المادية أو المعنوية مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة ، والبعض الآخر يطمح للمكانة والمكاسب والامتيازات التي سوف يجنيها من استمراره بالولاء لمؤسسته.¹

2- عرفه bochanan علي انه الرغبة الفردية في بذل مستوي عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها وقبول أهدافها ، وانه يتحدد بثلاث عناصر أساسية وهي :

- الإحساس بالانتماء : ويظهر في التعبير عن فخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها .
- المشاركة والمساهمة الفعالة : وتتجلي في الرضا النفسي بأهمية الانشطة والأدوار التي يقوم بها .
- الإخلاص : ويظهر من خلال الرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمنظمة في كل الظروف.²

3- يري بورتر وزملاؤه ، أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وان الفرد يظهر مستوي عاليا من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه :

- 1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة .
- 2- استعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة .
- 3- أن تكون له رغبة في المحافظة علي استمرار عمله في المنظمة.³

¹ جميلة ناجي احمد عطافي ، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ، الطبعة الأولى 2020، ص 86.87

² عبد الرزاق سلام ، فيروز زروخي ، هجيرة اشيوخ ، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، مجلد 6: العدد 1 (2020) ص 109

³ محمد صلاح الدين أبو العلا ، ضغوط العمل وأثرها علي الولاء التنظيمي ، استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال 1430.2009 ، ص 36

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

4- الولاء التنظيمي : هو شعور يمتلك الفرد تجاه المنظمة ينتج عنه قبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء بها والحرص علي تحقيق أهدافها بإخلاص والافتخار بالانتماء لها وعدم الاستعداد لتتركها لأي سبب من الأسباب¹

5- يعرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة من الارتباط بين الفرد والتنظيم يقبل الفرد وفقا لها قيم وأهداف التنظيم ويتبناها ويفتخر بها ويعمل بمهمة من اجل تحقيقها ، كما يفضل الاستمرار بالعمال داخل التنظيم علي الانتقال إلي غيره²

الفرع الثاني : أهمية وخصائص الولاء التنظيمي

اولا :أهمية الولاء التنظيمي :

للولاء التنظيمي أهمية بالغة لما له من فوائد عائدة سواء وطنية أم مجتمعية أم منظميه ، ذلك أن الولاء لدي المرؤوسين يشمل كل مجالات الحياة الاجتماعية ، حيث تكمن أهمية الولاء التنظيمي في نقاط أهمها :

1- يمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة ، والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لهؤلاء الأفراد وتحقيق اعلي مستوي من الانجاز.³

2- أن ولاء الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعد عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم وارتكهم العمل .

3- أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة .

4- يساهم الموظفون ذوو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

5- يساعد الولاء التنظيمي في انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام و تحسين الأداء الوظيفي .

6- أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط ألعالمي .

7- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى.

ثانيا :خصائص الولاء التنظيمي :

للولاء التنظيمي عدة خصائص تتمثل في النقاط التالية :

1- يؤثر الولاء التنظيمي تأثيرا مباشرا علي كثير من الظواهر الإدارية الاخرى ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمات ، ومدى ولائهم بالحضور إلي العمل ومستوي الأداء والانجاز .

2- يستغرق الولاء في تحقيقه وقتا طويلا ، لأنه يجسد حالة قناعة تامة لفرد .

¹ عبادو خديجة ، الولاء التنظيمي لدي أساتذة الجامعات ، دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة ، غرداية ، الوادي ، بسكرة) ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 18/ مارس 2015 ص 53

² Muhammad hamza amin abdullah ، Determinants of Organizational commitment and its effects :an analytical study ، scientific Journal of faculty of arts 11(4) 2022، 1- 69

³ جميلة ناجي احمد عطافي ، نفس المرجع السابق ، ص 88.89

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

3- يفتقد الولاء التنظيمي إلى خاصية الثبات ، بمعنى أن مستوي الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الاخرى فيه .¹

4- أن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .

5- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المؤسسة بالحوية والنشاط ومنحها الوفاء.

6- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية التي تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولاءهم.

7- يواجه صعوبة في قياسه والاستدلال عليه.

8- إن الولاء التنظيمي قيمة مجرد ذاته ، وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.

الفرع الثالث : أنواع الولاء التنظيمي

إن من المعروف أن هناك ولاءات كثيرة فهناك ولاء الإنسان لنفسه ، وولائه لأهله ، وولائه لوطنه ، وأخيرا ولاءه لعمله ، ومن الواضح أن هذا الولاء الأخير هو امتداد للولاء الاجتماعي الذي يظهر جليا في مشاعر الفرد وولائه لمجتمعه .

وقد أشار ألولوزي ، إلى عدة أنواع (ركائز) للولاء الاجتماعي وهي :

1- الولاء المستمر : ويتمثل في تكريس الفرد لحياته في سبيل الجماعة ودعمونها .²

2- الولاء ألتلاحي : ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة .

3- الولاء الموجه : ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها والمعايير التي تحددها.

الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

من أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي مايلي :

1- العوامل الشخصية : يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي علي مستويات الولاء التي يمنحها الافراد لمنظمتهم وكالاتي :

أ- العمر : العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر ولاءا لتنظيماتهم .

ب- الجنس : النساء أكثر ولاءا للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير جاسم .

ج- المؤهل : العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاءا لمنظمتهم من إقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه

د- مدة الخدمة : العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاءا لمنظمتهم ممن هم اقل خدمة .

هـ- المسؤولية الاجتماعية : العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاءا لمنظمتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية .

¹ أماني محمد زيدان ، اثر جودة حياة العمل في مستوي الولاء التنظيمي ، دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (m.b.a) 2017 ص 101.102

² احمد بطاح ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، الطبعة العربية الأولى : الإصدار الأول 2006 ، دار الشروق . عمان للنشر والتوزيع ، ص 185

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

2- العوامل التنظيمية : المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر علي مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها :

أ- الأجر أو المردودات المالية : المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوي عال من الولاء التنظيمي .

ب- نمط الإشراف : المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم. بما يعزز مكانتهم الاجتماعية ، يتسم أفرادها. بمستوي عال من الولاء التنظيمي .

ج- المشاركة في اتخاذ القرار : المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها. بمستوي عال من الولاء التنظيمي .

3- خصائص العمل : لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلي مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة ، وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وكل درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة الاستقلالية أثناء العمل اذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل زادت إلي زيادة الولاء التنظيمي.

4- العوامل الخارجية : أن البيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) تأثير كبيرا علي الولاء التنظيمي إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون ومرحلة إذا كان الولاء في مرحلة التكوين و لم يصل إلي مرحلة الاستقرار فانه سيكون مؤثرا علي العاملين وعلي ولائهم في المنظمة إذ يمكن ان تترك العاملون منظماتهم باحثين عن فرص عمل بديلة ، أما إذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة التي ينتمون إليها فان العوامل البيئة الخارجية لا تؤثر في ولائهم للمنظمة ¹.

الفرع الخامس : أبعاد الولاء التنظيمي

تشير الأدبيات والدراسات الأكاديمية في حقل العلوم السلوكية والتنظيمية ، إلي أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي ، ورغم ما يؤكد ويتفق عليه معظم الدارسين للولاء التنظيمي أن له أبعاد متعددة ، إلا أنهم مختلفون في تحديد هذه الأبعاد حيث ميز كل من "ماير" و "الن" و "سميت" بين ثلاثة أنماط للولاء التنظيمي وهي :

1- الولاء العاطفي:

ويشير إلي درجة ارتباط العامل عاطفيا بالمنظمة التي يعمل بها ، وهو يتأثر بإدراكه للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلالية ، وقرب المشرفين وتوجيههم له ، وكذلك المهارات المطلوبة بالإضافة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة به بأمر العمل والتنظيم.

2 - الولاء المعباري (الاخلاقي)

¹ نجم عبدا لله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية 2010، دار البيازوري العملية للنشر والتوزيع ، الأردن . عمان ، ص 428.429.430

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

ويعني إحساس العامل بالتعهد والالتزام بمتطلبات العمل و الاستمرار فيه والحرص علي مصلحة المنظمة وأهدافها ، ويعزز هذا الإحساس بالدعم الجيد الذي تبديه المنظمة لعمالها وإشراكهم في اتخاذ القرارات والآخذ باقتراحاتهم في وضع الأهداف ، ورسم السياسات العامة إلى جانب كيفية إجراء التخطيط وتنفيذ العمل¹.

3- الولاء المستمر :

تتحكم القيم الاستثمارية في تحديد درجة الولاء التنظيمي والتي تجعل العامل يسعى إلى جني المنفعة وتحقيق مصالحه من خلال هذه المنظمة وفقدان ذلك حين التفكير في التخلي عنها والانضمام إلى منظمة أخرى .
حيث أشار العديد من الباحثين والأكاديميين أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك العمل، أما أصحاب الولاء المعياري القوي يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاما بذلك العمل ، إما ذوي الولاء المستمر العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك العمل .

المطلب الثالث : دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

إن تمكين العاملين يعد احد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتسمح من خلاله للعاملين بالمشاركة في المعلومات ، وفي التدريب ، والتنمية ، والتخطيط ، والرقابة على مهامهم ، ووظائفهم بغرض الوصول إلى نتائج ايجابية في العمل، ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية ، وبالتالي رفع مستوي ولائهم التنظيمي ، ويقوم التمكين عمليا على منح العاملين حرية ، وقوة التصرف ، وبتحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون باهميتهم عند الإدارة ، وبتقديرها لهم وثقتها بهم ، و إن نجاح أي منظمة يرتبط بقدرتها على تحقيق أهدافها ، وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم ، وكلما كان الأفراد بالمنظمة على مستوي عالي من الولاء لعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها ، وتحقيق أهدافها المرجوة فمن جهة أخرى يرى البعض بان الولاء التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد لبدل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ، ورغبته الشديدة في البقاء فيها ، ومن ثم قبوله ، وإيمانه بأهدافها. كما يعد التمكين الإداري من الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية والذي يسهم بشكل كبير وفعال في تعزيز الولاء التنظيمي وذلك عن طريق منح الموظفين الثقة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والمشاركة في العمل الإداري مما يعزز شعوره بالمسؤولية والانتماء تجاه المنظمة ، ومن هنا يمكن القول بان التمكين والولاء التنظيمي لديهم علاقة تفاعلية ومتراطة .

ولتوضيح دور الذي يلعبه التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي نطرح النقاط التالية :

- عند قيام الإدارة بتفويض الصلاحيات وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار ، يشعر الموظفون باهميتهم داخل المنظمة مما يعزز ولائهم وانتمائهم لها
- التمكين يعزز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة وهي ركيزة أساسية في بناء ولاء طويل الأمد
- توفير فرص للتعليم والتطور المهني ضمن إطار التمكين يشجع الموظفين على الارتباط المستمر بالمؤسسة
- تحفيز الموظفين من خلال التمكين يساعد في تقوية شعورهم بالانتماء ما ينعكس مباشرة على ولائهم التنظيمي

¹ شلابي وليد ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدي عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس 2016/20115 ، 45.46

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

- بيئة العمل الداعمة والمرنة التي توفرها التمكين تقلل من الضغوط والتوتر وهذا يعزز من الاستقرار الوظيفي والولاء
- يساهم الاتصال الفعال والمستمر بين الإدارة والموظفين في تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء التنظيمي.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

المطلب الأول : الدراسات السابقة العربية والاجنبية

الفرع الأول : الدراسات العربية

الدراسة الأولى :

بغودود راضية ، اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدي العاملين _ دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة ، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 11، العدد2، جزء1(2020)

تناولت هذه الدراسة اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدي العاملين من خلال الإشكالية الآتية : ما مدي

تأثير التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدي عاملي الوحدة الإنتاجية بالا خضرية والتابعة للمؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة ؟ واستخدمت الدراسة عينة متكونة من 79 عاملا دائما علي مستوى الإدارة الوسطى والدنيا ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد علي الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة ، في حين اعتمد على برنامج SPSS في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

_ أن مستوى كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة .

- كما انه يوجد اثر للتمكين الإداري على مستوى التنظيمي للعاملين .

- حيث إن مستوى المتوسط للتمكين الإداري قد اثر سلبا علي مستوى الانتماء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة

- كما أن مستوى كل بعد من أبعاد التمكين الإداري يؤثر علي مستوى انتمائهم التنظيمي

الدراسة الثانية :

جوال محمد السعيد ، عساس يمينة ، فاطنة بلقرع ، مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال

: دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة ، مجلة دراسات اقتصادية ، مجلد 15، العدد1(2021)

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

تناولت الدراسة موضوع مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الإشكالية الآتية : ما مدى مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال ؟ واستخدمت الدراسة الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية مقدرة ب (40) عامل وبعد تجميع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

__ وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين إستراتيجية التمكين والولاء التنظيمي .

__ حيث توصي هذه الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة بضرورة زيادة تفعيل أبعاد التمكين بشقيه الهيكلي والنفسي من اجل تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين والحفاظ عليه

الدراسة الثالثة :

عبد الرزاق سلام ، فيروز زروخي ، هجيرة شيخ ، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، مجلد 6 ، العدد1(2020) .

تناولت هذه الدراسة إلي إبراز دور أبعاد التمكين الإداري ممثلة في (تفويض السلطة ، المشاركة بالمعلومات ، العمل الفرقي ، التحفيز) في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الإشكالية الآتية : ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدي موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف ؟ حيث وزعت 45 استمارة استبيان وكانت 33 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية

وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

__ أن مستوى إدراك العينة المدروسة لأبعاد التمكين الإداري جاء مرتفعا ، في حين نسبة إدراكهم لأبعاد الولاء التنظيمي جاء متوسطا .

__ كما توصلت الدراسة إلي أن التمكين الإداري يساهم بما نسبته 36 % في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين اتجاه كليتهم .

الدراسة الرابعة

رضا سين قنديل ، دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة ، مجلة العلمية لكلية التجارة _ جامعة أسيوط ، العدد 80 ، مارس (2024).

تناولت هذه الدراسة موضوع دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الإشكالية الآتية : ما هو دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدي العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة ؟ واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وجمع البيانات الإحصائية تم استخدام استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (75) من العاملين بالإدارة العامة للجامعات الخاصة

وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

— وجود علاقة طردية معنوية بين القيادة التمكينية الأكثر قدرة علي تفسير التباين في سلوك الولاء التنظيمي : العامل الجماعي ، ومنح الاستقلالية من القيود البيروقراطية

— وجود تأثير لأبعاد القيادة التمكينية مجتمعة في الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة في الجامعات الخاصة عينة الدراسة ، وذلك نتيجة الآثار الايجابية التي تخلقها ممارسة التمكين علي مشاعر الارتياح ، وروح المبادرة لدي العاملين وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات الخاصة لرؤية ورسالة تهم بتنمية القيادة التمكينية لدى القادة ، وكذلك سلوك الولاء التنظيمي للعاملين مع وضع الضوابط التي تحكمهم

الدراسة الخامسة :

حسابنة رحمة مجدة ، دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات _ دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ، مجلة المنظومة الرياضية ، مجلد 6 ، العدد 16 (2019).

هدفت الدراسة إلى التعرف دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة من خلال الإشكالية الآتية : كيف يمكن تعزيز الولاء التنظيمي من خلال تبني أسلوب تمكين العاملين بمنظمات الأعمال ؟ واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولجا إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان ، كادة رئيسية للبحث ، وتم اختبار عينة عشوائية حيث وزع الاستبيان على 30 موظف من أصلا 33 موظف بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة حيث تم استرجاعها كلها ومن اجل تحليل هذه البيانات تم الاعتماد علي برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

- مستوى تمكين الإطارات بالمديرية متوسط نوعا ما.
- مستوى الولاء في المديرية أيضا متوسط.
- توجد علاقة ايجابية بين التمكين والولاء التنظيمي .
- يوجد اثر لتمكين العاملين علي أبعاد الولاء التنظيمي .

الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

Bakr boussalem- impact of employees' empowrment on organiza tional loyalty- arabian journal of business and ، casestudy on alalgerlan communications company man agement review (nigerian chapter) vol.2.no.7..(2014).

تناولت هذه الدراسة تأثير تمكين الموظفين علي الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للاتصالات حيث تم التعرّيق التمكين عبر أربعة أبعاد هي المعنوية ، والاستقلالية في اتخاذ القرار ، والكفاءة ، والتأثير ، من خلال الإشكالية الآتية : ما مدي تأثير تمكين الموظفين علي الولاء التنظيمي علي شركة الجزائرية للاتصالات ؟ واستخدم في ذلك المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الأداة استبيانا مكونا من 18 سؤالاً طبق علي عينة قوامها 71 موظفا من مستويات وظيفية مختلفة وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

__ إن متوسط تقييم المعنوية بلغ 4.24 من 5 ، والكفاءة 4.31 من 5 ، بينما كان تقرير الذات 3.03 من 5 ، والتأثير 3.66 من 5 ، في حين سجل الولاء التنظيمي متوسط 3.41 من 5 .

__ من خلال تحليل الانحدار المتعدد ، تبين أن التمكين له تأثير ايجابي ودال إحصائيا على الولاء التنظيمي

__ كما كان لبعدي المعنوية والكفاءة دور كبير في تعزيز الولاء .

__ لم يكن لبعدي تقرير الذات والتأثير نتائج معنوية علي الولاء .

__ كما استنتج بان تعزيز مشاعر المعنوية وبناء الكفاءة الوظيفية يمثلان مفتاحي رفع مستوي ولاء الموظف .

الدراسة الثانية :

article ,workplace empowerment and commitment : an empirical study ,Preeti rawat in International journal of social science and humanity. January 2013.

تناولت هذه الدراسة موضوع التمكين والالتزام في مكان العمل من خلال الإشكالية الآتية : العلاقة بين التمكين النفسي للموظفين والالتزام التنظيمي لديهم في قطاع الخدمات بالهند؟ شملت العينة 133محرّفا من مجالات تكنولوجيا المعلومات والخدمات المالية ، واستخدمت مقاييس سبيتزر للتمكين النفسي و مير و ألان للالتزام التنظيمي مع إجراء تحليل عاملي واختبار موثوقية توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

__وجود ارتباط ايجابي بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي .

- وجود ارتباط بين التمكين النفسي والالتزام المعياري .

- ارتباط سلبي ضعيف بين التمكين النفسي والالتزام الاستمراري .

الدراسة الثالثة :

unveiling the influence of empowerment leadership on employee loyalty : the mediating role of employee trust and job satisfaction research in technology & engineering (2023).

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير القيادة التمكينية علي ولاء الموظفين وتهدف الدراسة إلي استكشاف تأثير القيادة التمكينية علي ولاء الموظفين في قطاع الصحي الخاص بجنوب فيتنام ، واعتمدت الدراسة علي مسح شمل 374 من الأطباء والمرضى والعاملين الطبيين في 19 مدينة ومحافظة وذلك باستخدام نموذج المعادلة البنائية الجزئية (pls-sem) عبر برنامج smartpls وتوصلت هذه الدراسة إلي النتائج التالية :

- إن القيادة التمكينية تؤثر بشكل مباشر و ايجابي علي ولاء الموظفين .

- كما أن القيادة التمكينية تعزز الثقة والرضا الوظيفي والتي بدورها تسهم في زيادة الولاء للموظفين .

الدراسة الرابعة :

Impact of administrative empowerment on organizational belongingness : evidence from horiya mohamed ahmed al deeb ,Marwan mohamed abdeldayem february 2020. Issue 2 ,GSJ : volumna 8 ,bahrain

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

تناولت هذه الدراسة موضوع اثر التمكين الإداري علي الانتماء التنظيمي من خلال الإشكالية الآتية : ما مدي تأثير التمكين الإداري علي الانتماء التنظيمي ؟ حيث تهدف الدراسة إلي تحديد اثر التمكين الإداري (العمل الجماعي ، الاستقلالية ، التدريب ، والمشاركة) علي الانتماء التنظيمي للموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والسياحة في مملكة البحرين واستخدمت الدراسة آراء 212 موظفا من خلال أسلوب الحصر الشامل ، حيث يستند التحليل إلي استبيان تم توزيعه علي عينة من موظفي وزارة الصناعة والتجارة والسياحة في مملكة البحرين .

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

- وجود تأثير ايجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري (العمل الجماعي ، الاستقلالية ، التدريب ، المشاركة) علي الانتماء التنظيمي للموظفين .

- كما تشير النتائج إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتأثير التمكين الإداري علي الانتماء التنظيمي

المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الفرع الاول : أوجه التشابه :

يمكن التشابه بين الدراسة الحالية والسابقة فيما يلي :

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

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

الفرع الثاني : أوجه الاختلاف :

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

الجدول الموالي

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

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى استكشاف وفهم تأثير مفهوم التمكين (بإشكاله المختلفة) على جوانب مهمة في بيئة العمل مثل الإدماج المهني والولاء التنظيمي للمؤسسة	تهدف دراستنا إلى التعرف على اثر التمكين الإداري (تفويض السلطة . المشاركة بالمعلومات . فرق العمل . التدريب . التحفيز) في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي

<p>أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025/2024 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز – التوزيع / مديرية ورقلة</p>	<p>تمت في بيئة عربية وأخرى أجنبية من مختلف أنحاء المقطورة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2024</p>	<p>من حيث الزمان والمكان</p>
<p>لقد أسقطنا دراستنا على عينة من العاملين في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز – التوزيع / مديرية ورقلة</p>	<p>كل دراسة من الدراسات السابقة أسقطت دراستها على عينة معينة، فمعظمها طبقت في مؤسسات كبرى مثل القطاع الوزاري والحكومي والصناعي والتجاري... إلخ</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبيان لجمع المعلومات، واستخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS.</p>	<p>معظم الدراسات (الأجنبية) استخدمت إما المنهج التجريبي أو البحثي.</p>	<p>أدوات التحليل ومنهج الدراسة</p>

الفرع الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إعداد 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 .
- 3- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل علي الباحثين في الانطلاق في الدراسة الحالية .
- 4- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحثين في إعداد المنهجية المتبعة .
- 5- المساعدة في الاطلاع علي الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة مما يساهم علي تحديد الباحثين للأداة المناسبة من اجل اختبار فرضيات الدراسة الحالية .
- 6- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع هو الولاء التنظيمي .

خلاصة الفصل :

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري لمفهوم التمكين الإداري والولاء التنظيمي ، من حيث الجذور الفكرية ، التعاريف ، الأبعاد واهم النماذج النظرية ذات الصلة. فقد تبين أن التمكين الإداري يمثل عملية إدارية تهدف إلى منح الموظفين مزيدا من الصلاحيات والمسؤوليات ، وتزويدهم بالمعلومات والدعم اللازم لاتخاذ القرارات ، بما يعزز من كفاءتهم وثقتهم بأنفسهم. وقد تم تصنيف التمكين وفق أبعاده الرئيسية وهي : تفويض السلطة ، المشاركة بالمعلومات ، فرق العمل ، التدريب ، التحفيز أما الولاء التنظيمي ، فيعد من المفاهيم السلوكية المهمة التي تعكس مدى ارتباط الفرد بمنظّمته واستعداده للبقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية : الولاء العاطفي ، الولاء المستمر ، الولاء المعياري. كما استعرض الفصل النظري أهم الدراسات السابقة والتي تم الإشارة إليها وعرضها في المبحث الثاني باعتماد تقسيم الدراسات السابقة إلى ما هي عربية والأخرى أجنبية من حيث البيئة المدرّسة ، وتمت الاستفادة من هذه الدراسات من حيث تعددها وتوضيح مختلف جوانب المشكلة وتوضيح الأسس النظرية لهذا الموضوع وتقديم عدة مزايا من شأنها تقريب العديد من المفاهيم والأفكار

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء
التنظيمي لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- التوزيع/
مديرية ورقلة

تمهيد

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لكل من التمكين الإداري والولاء التنظيمي ، وذلك من خلال التعرف علي المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من التمكين الإداري والولاء التنظيمي وكما تطرقنا كذلك لأهم ما توصلت له الدراسات السابقة حول الموضوع و إبراز موقع دراستنا الحالية من الدراسات السابقة ، ففهي هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري علي عينة من الموظفين لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة ، قصد استكشاف اثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

وفي هذا الصدد سنتطرق إلي تقسيم هذا الفصل إلي مبحثين أساسين هما :

- المبحث الأول : سيتم التطرق إلي عينة وأدوات الدراسة

- المبحث الثاني : عرض النتائج ، تحليلها ومناقشتها

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

المبحث الأول : عينة وأدوات الدراسة

إن الهدف من الدراسة الميدانية يكمن في معرفة وتحليل مدى تأثير التمكين الإداري للعاملين علي الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة ، ومن اجل إسقاط الإطار النظري علي 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

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

الفرع الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعد الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) من أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية ذات الطابع الاستراتيجي في الجزائر حيث تتكفل بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي على المستوى الوطني ، وتلعب المؤسسة دورا محوريا في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال توفير الطاقة لمختلف القطاعات الحيوية وللمواطنين ، مع العمل المستمر على تحسين جودة الخدمات ، تطوير البنى التحتية ، وتبني أساليب تسيير حديثة تواكب التحولات الاقتصادية والتكنولوجية وفي هذا الإطار تعتبر مديرية التوزيع ورقلة واحدة من المديريات التابعة لمجمع سونلغاز وهي تضطلع بمهمة ضمان استمرارية خدمة الكهرباء والغاز على مستوى ولاية ورقلة ومناطقها المجاورة وتواجه هذه المديرية تحديات مرتبطة بخصوصيات المنطقة الجغرافية والمناخية ، إلى جانب الطلب المتزايد على الطاقة نتيجة التوسع العمراني والاقتصادي . وتسعى المديرية إلى تحسين أداء مواردها البشرية وتطوير آليات التسيير لضمان خدمات ذات جودة عالية تلي احتياجات المواطنين والمؤسسات المحلية

1- نشأة مؤسسة سونلغاز :

أنشأت مؤسسة سونلغاز بمقتضى المرسوم رقم 69/59 في 1969/07/28 باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ثم تحولت بمقتضى قانون 198/01/12-88 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري. وأصبحت حاليا تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ذات الأسهم. أهم نشاطاتها تتمثل في:

- 1- إنتاج، نقل، تصدير واستغلال الكهرباء.
- 2- نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت الموجودة عبر التراب الوطني ، تخضع سونلغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة ، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع المواطن والمتعامل الخاص . وحاليا أصبحت مؤسسة سونلغاز عبارة عن مجمع يضم عدة مديريات وفروع ، ومن بين فروع المؤسسة فقد تمت هذه الدراسة في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة .

2- تقديم مديرية التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري :

تدخل مديرية التوزيع الكهرباء والغاز ضمن فرع توزيع الكهرباء والغاز الوسط ، تتمثل مهمتها الرئيسية في ضمان احسن الظروف التقنية والاقتصادية والتجارية لسير المديرية ، وكذا توزيع الغاز والكهرباء ، تسيير المشتركين الموصولين بمهده الشبكة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

كما تتمثل صلاحيات المديرية في السهر علي صيانة وتطوير الخدمات في أحسن الظروف (شبكة توزيع الكهرباء والغاز ، الانخراط والمساهمة ضمن إطار تطوير المنطقة ، دراسة وانجاز أشغال الحاجيات المستقبلية وذلك باستخدام الوسائل الخاصة بالمنطقة والوسائل الخارجية).

3- تعريف لمديرية التوزيع والكهرباء والغاز ورقلة حضري :

تعد مديرية التوزيع والكهرباء والغاز ورقلة حضري وحدة تنظيمية تابعة لمجمع سلونغاز ، تعني أساسا بتسيير الأنشطة الإدارية والتجارية المرتبطة بخدمات توزيع الكهرباء والغاز على مستوى ولاية ورقلة . تشمل مهام المديرية إدارة علاقات الزبائن ، معالجة العقود ، متابعة الفوترة ، استقبال الشكاوي ، والإشراف على ملفات الطلبات الإدارية الخاصة بالربط أو الخدمة ، وذلك في إطار تحسين جودة الخدمة وضمان استمراريتها وفق المعايير المعمول بها.

4- التزامات مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة :

بالنظر الي احتكار الشركة لهذا النشاط ، سونلغاز نلتزم بما يلي :

- الاستجابة في حدود الشروط في المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية الكهربائية والغاز أين توفرت الشبكات .

- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء التوزيع العمومي للغاز

- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص الزبون خاصة:

- التسعيرة المنصوص عليها بمرسوم .

- دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

5- أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة :

تتلخص أهداف الشركة فيما يلي :

- إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء في الجزائر وخارجها .

- نقل وتوزيع الغاز عن طريق القنوات في الجزائر

- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بكل أشكال النشاطات المرافقة في الجزائر

- سونلغاز كشركة ذات أسهم (SPA) تضمن مهمة المصلحة العمومية طبقا للتشريعات والتنظيمات المعمول بها .

- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث تتوفر الشبكات .

- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز .

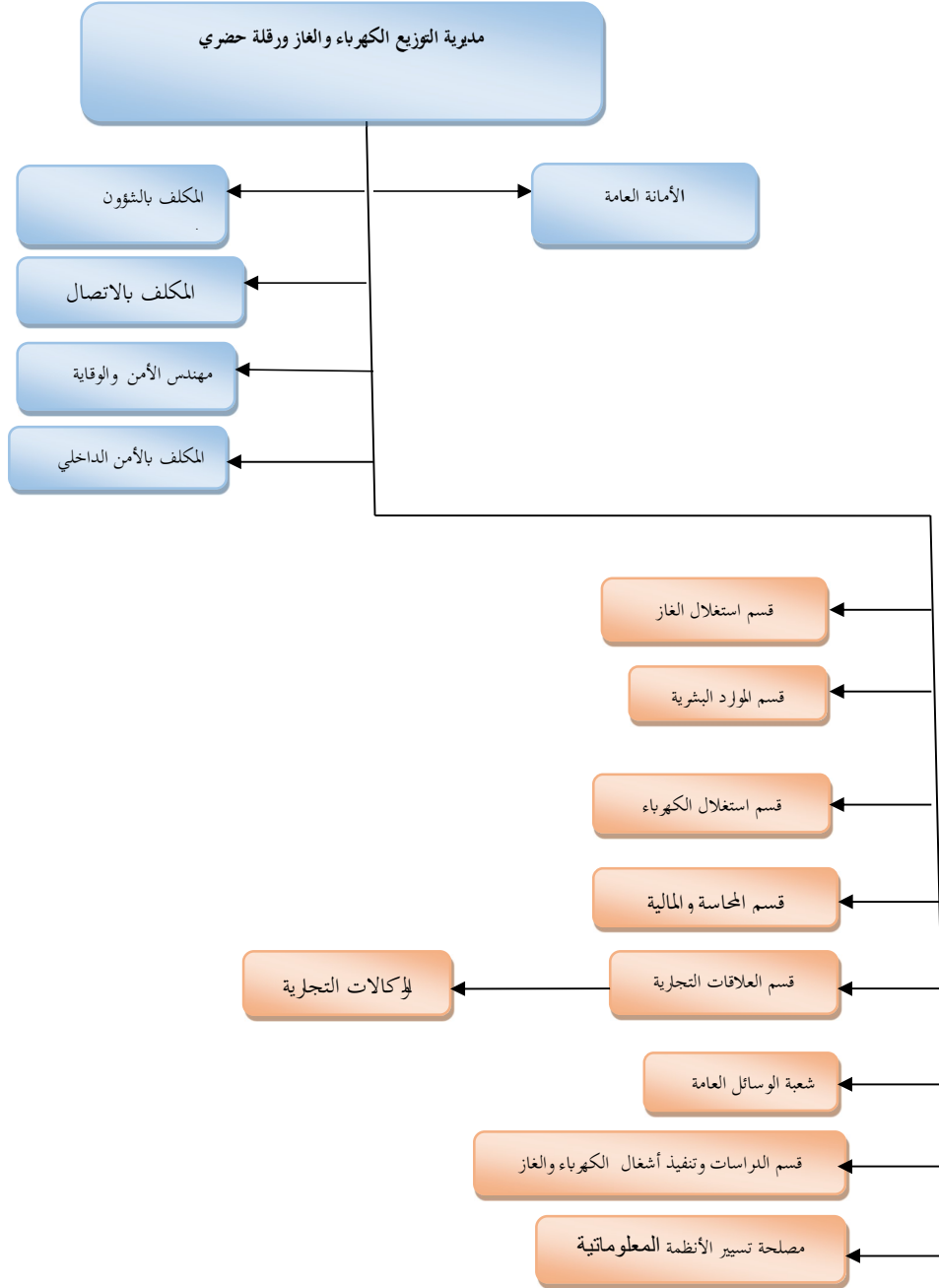
- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص الزبون خاصة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

- التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم

- دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة .

6- الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة :



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على و وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي

- **قسم العلاقات التجارية:** يلعب هذا القسم دورا هاما في الشركة حيث تعتمد عليها لشركة بنسبة 60% ويتعامل مع جميع الزبائن حيث يقوم بتوفير الخدمات مع ضمان السير الحسن لمختلف الأنشطة وتتمثل المؤشرات المستخدمة في هذا القسم في ما يلي:
 - استقبال الزبائن لتلبية طلباتهم.
 - متابعة إنجاز الأعمال من الطلب إلى الربط.
 - إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية التجارية.
 - المتابعة الدورية لديون الزبائن.
 - تقديم نصائح للزبائن حول الطرق ترشيد استهلاك الطاقة والغاز واختيار التجهيزات المناسبة.
 - الإشراف على العلاقات مع الغرفة التجارية.
- **قسم استغلال الكهرباء والغاز:** يختص القسمين بدراسات وتسيير الشؤون الخاصة بالطاقة الكهربائية والغازية وتتمثل مهامهما فيما يلي:
 - إطلاق الكهرباء والغاز في المشاريع المنجزة بطلب من قسم العلاقات التجارية.
 - يقوم بدراسة عمليات صيانة الشبكات.
 - المتابعة الدورية لعمليات الإمداد للطاقة الكهربائية والغازية.
 - شعبة الشؤون العامة: تتولى مجموعة من الوظائف والمتمثلة فيما يلي:
 - تسيير الزبائن ذوي التوتر والضغط
 - تقوم بإرسال الدفاتر المحاسبية اليومية إلى قسم العلاقات التجارية.
 - تتلقى الفواتير من قسم العلاقات التجارية.
- **قسم الموارد البشرية:** يسهر هذا القسم على كل ما يتعلق بالمستخدمين من حيث تكوينهم وتنظيم مسابقات التوظيف من خلال إحصاء المناسب الشاغرة لمختلف الوظائف سنويا ومتابعة حوادث العمل والساعات الإضافية والمرودية السنوية والمتابعة المستمرة ليسار المهني للمستخدمين والترقية وتسيير العطل السنوية والمرضية... الخ، فهي تقوم بتسيير المورد البشري الذي يعتبر محور تطور المؤسسة وذلك من خلال رفع أدائه المهني إلى أعلى مستوى يمكن.
- **قسم الأمن:** يقوم هذا القسم بعدة مهام تتمحور حول أمن وسلامة العمال أثناء أداء مهامهم حيث يقوم بمختلف العمليات الأمنية والمتعلقة بالحوادث المفاجئة، والأمراض المحتملة لعمال... الخ.
- **قسم المالية والمحاسبة:** يعتبر هذا القسم بمثابة العصب الرئيسي للمؤسسة سونلغاز حيث يشرف ويتابع كل ما يتعلق بالمؤسسة من عمليات محاسبية ومالية كما ينظم هذه العمليات من شراء وبيع كما يعتبره همزة وصل بين سونلغاز والمؤسسات المالية والمؤسسات الأخرى كما يتابع التدفقات المالية داخل المؤسسة بالإضافة لعمليات أخرى تتمثل في ما يلي:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

- تسجيل العمليات اليومية في الدفاتر المحاسبية.

- تسيير ومتابعة الحسابات البريدية والبنكية .

- القيام بعمليات الجرد السنوية.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع ورقلة الكاين مقرها مقابل بلدية ورقلة في

ثانيا : عينة الدراسة :

تمثلت الدراسة في 45 فردا عاملين الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة حيث كانت عينة عشوائية ،

والجدول التالي يوضح عينة الدراسة :

الجدول رقم(02): نسبة عينة الدراسة

الإستثمارات	الإستثمارات	الإستثمارات	الإستثمارات	الإستثمارات	
الموزعة ورقيا	المسترجعة	الغير مسترجعة	الإستثمارات	الصالحة	
50	40	10	00	40	العدد
%100	%80	%20	%00	%80	النسبة
					المئوية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيانات المعدة

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

من 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

- الاستبيان:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة في صياغة فقراته، وقد قسمت إلى ثلاث أجزاء.

الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل...الخ)

الجزء الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات والاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز)

الجزء الثالث: يتعلق بالمتغير التابع الولاء التنظيمي(الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري)

والجدول التالي يوضح العبارات التي تخص كل بعد:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

الجدول (3) العبارات التي تقيس أبعاد التمكين الإداري.

العبارات	البعد
07-06-05-04-03-02-01	تفويض السلطة
15-14-13-12-11-10-09-08	المشاركة بالمعلومات والاتصال
22-21-20-19-18-17-16	فرق العمل
29-28-27-26-25-24-23	التدريب
36-35-34-33-32-31-30	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا معطيات الدراسة

الجدول (4) العبارات التي تقيس أبعاد الولاء التنظيمي

العبارات	البعد
07-06-05-04-03-02-01	الولاء العاطفي
14-13-12-11-10-09-08	الولاء المستمر
21-20-19-18-17-16-15	الولاء المعياري

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا معطيات الدراسة

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من المتعاملين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارتا لخماسي " كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات
- موافق تعطى لها 4 درجات
- محايد تعطى لها 3 درجات
- معارض تعطى لها 2 درجة.
- معارض بشدة تعطى لها 1 درجة

ويقسم مقياس ليكارت " الخماسي " كما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم (5) : مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارتا لخماسي

الترميز	درجة القبول	مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
1	معارض بشدة	[1 - 1.80]	منخفض جدا
2	معارض	[2.60 - 1.80]	منخفض
3	محايد	[3.40 - 2.60]	متوسط
4	موافق	[4.20 - 3.40]	مرتفع
5	موافق بشدة	[5 - 4.20]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

الفرع الثاني : الأدوات الإحصائية

_____ للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:

- 1- معامل ألفا لكرونباخ لقياس الثبات؛
- 2- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 3- اختبار كولموغوروف سميروف لاختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين التابع والمستقل؛
- 4- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 5- تحليل الانحدار لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (الولاء التنظيمي)؛
- 6- تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

1- صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على أساتذة في مجال التخصص، وبعدها قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي.

ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم(6): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	36	0.801
الولاء التنظيمي	21	0.891

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس التمكين الإداري قدر بـ 0.801 أي أن 80.1 بالمائة من الباحثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس الولاء التنظيمي إلى 0.891 أي أن 89.1 بالمائة من الباحثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه خلال فترة التريص بخصوص اثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي وهذا بغرض إجابات وتوجهات أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

لمطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

الفرع الأول : نتائج الجزء الأول للاستبيان (الخصائص الشخصية)

يقصد بخصائص عينة الدراسة كل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، بغرض معرفة الخصائص الديموغرافية لهم.

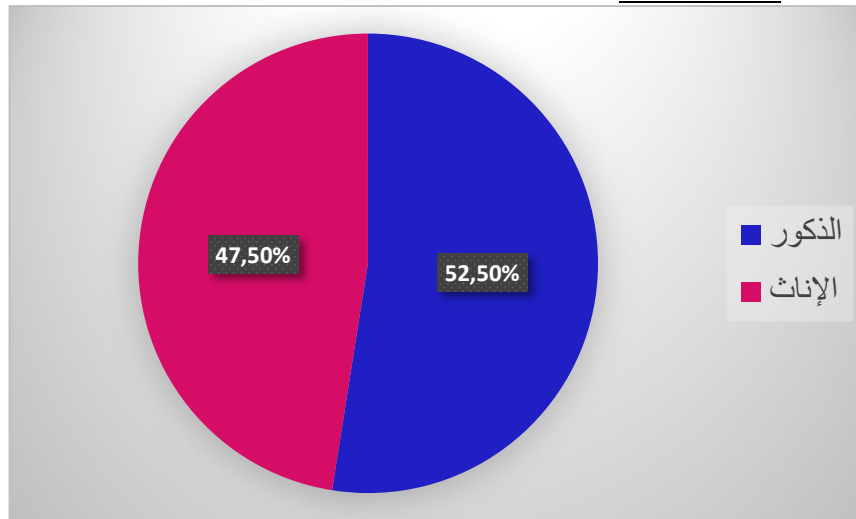
أ_ الجنس

الجدول رقم(7): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	الجنس	الذكور	21	52.5
		الإناث	19	47.5
		المجموع الكلي	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

— نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تقارب في عدد العمال من كلا الجنسين، حيث قدرت نسبة الذكور بـ 52.5 بالمائة، في حين كانت نسبة الإناث 47.5 بالمائة.

ب_ السن:

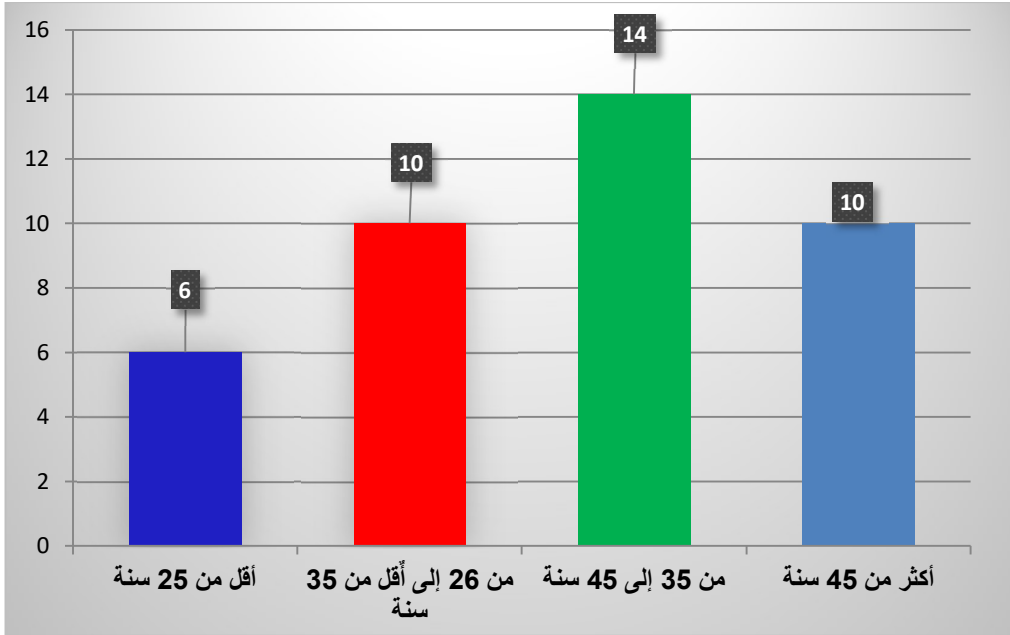
الجدول رقم(8): توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	السن	أقل من 25 سنة	6	15.0
		من 26 إلى أقل من 35 سنة	10	25.0
		من 35 إلى 45 سنة	14	35.0
		أكثر من 45 سنة	10	25.0
		المجموع الكلي	40	100

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3): أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية أكثر تواجدا هي الفئة من 35 إلى 45 سنة بنسبة 35 بالمائة، تليها كل من فئة من 26 إلى 35 سنة وفئة أكثر من 45 سنة بنسبة 25 بالمائة لكل منهما، وأخيرا فئة أقل من 25 سنة بنسبة 15 بالمائة.

ج - المؤهل العلمي:

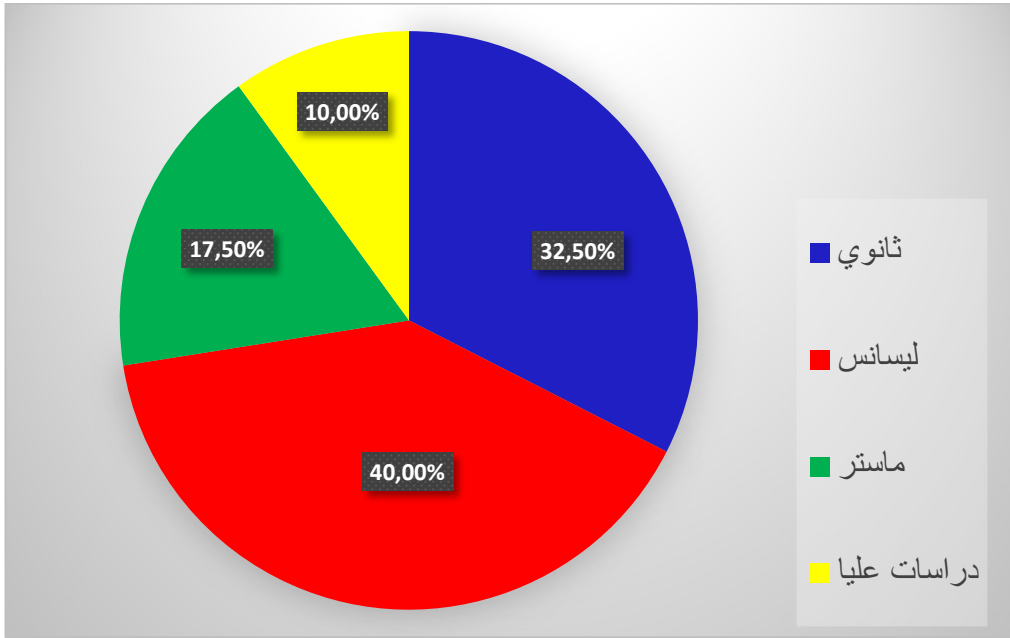
الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
32.5	13	ثانوي	المؤهل العلمي	4
40.0	16	ليسانس		
17.5	7	ماستر		
10.0	4	دراسات عليا		
100	40	المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (4) المتعلق بالمؤهل العلمي، أن أغلب العمال لديهم شهادة الليسانس بنسبة 40 بالمائة، في حين 32.5 بالمائة لديهم مستوى ثانوي، و17.5 بالمائة لديهم شهادة الماجستير، و10 بالمائة لديهم دراسات عليا ماجستير أو دكتوراه. د- الأقدمية:

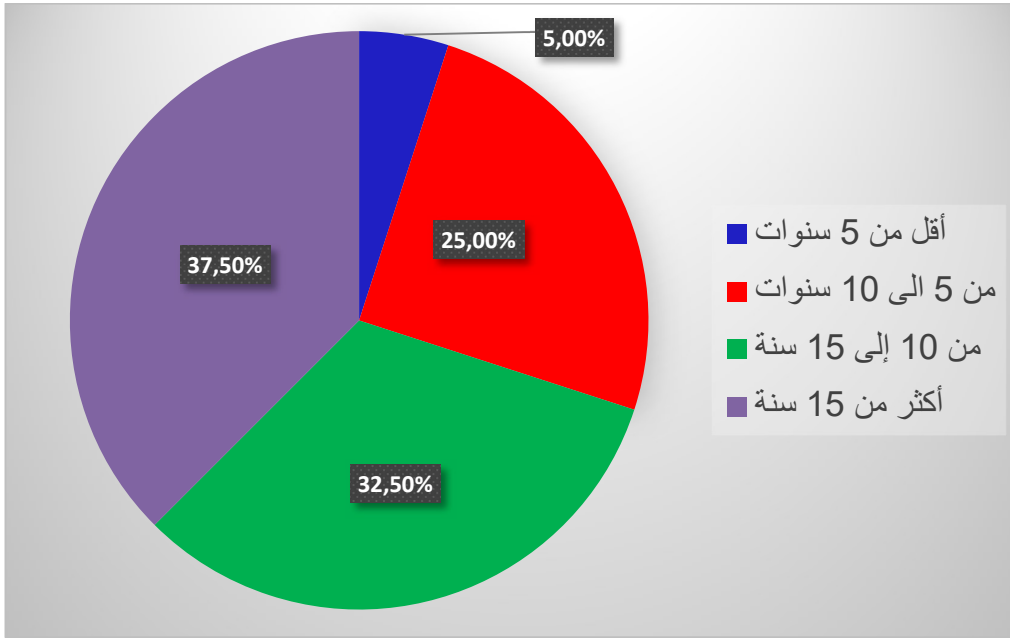
الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
5	الأقدمية	أقل من 5 سنوات	2	5.0
		من 5 إلى 10 سنوات	10	25.0
		من 10 إلى 15 سنة	13	32.5
		أكثر من 15 سنة	15	37.5
		المجموع الكلي	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (5): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الأقدمية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما عن توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن أغلب الموظفين تزيد مدة عملهم بالمؤسسة لأكثر من 15 سنة بنسبة 37.5 بالمائة، أما الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم من 10 إلى 15 سنة فنسبتهم 32.5 بالمائة، في حين الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم بين 05 و 10 سنوات فكانت نسبتهم 25 بالمائة، وأخيرا العمال الذين تقل مدة عملهم عن 05 سنوات قدرت نسبتهم ب 5 بالمائة فقط.

الفرع الثاني : نتائج الجزء الثاني للاستبيان (البيانات المتعلقة بالدراسة)

أولا : التحقق من اعتدالية التوزيع

لاختبار الفرضيات يجب أولا معرفة طبيعة التوزيع لمتغيري (التمكين الإداري، الولاء التنظيمي)، وعليه قمنا بحساب اختبار كولمغوروف سميرونوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول (11) يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (التمكين الإداري، الولاء التنظيمي)

المقياس	قيمة اختبار كولمغوروف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
التمكين الإداري	0.141	40	0.053
الولاء التنظيمي	0.171	40	0.065

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيري التمكين الإداري والولاء التنظيمي يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T TEST واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA).

ثانيا : نتائج مقياس ليكرت الخماسي

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية

1- نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري)

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

الجدول رقم (12) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده تفويض السلطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	1.38	3.58	7	يتم إشراكي من قبل المسؤولين في إعداد خطط العمل الخاصة بالفريق الذي يعمل ضمنه
مرتفع	0.69	4.13	1	أتمتع بالحرية الكافية لتنظيم عملي بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة
مرتفع	1.23	3.68	6	تسمح لي إدارة المؤسسة باتخاذ القرارات في حدود مسؤوليتي دون الرجوع الدائم إليهم
مرتفع	0.86	3.93	4	يتم أخذ رأيي بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات التي تخص عملي
مرتفع	0.92	4.08	3	لا تتم مراقبتي بشكل مفرط أثناء تنفيذ مهامتي
مرتفع	0.73	4.08	2	المسؤول المباشر له الثقة في قدراتي على اتخاذ القرارات المناسبة
مرتفع	1.35	3.78	5	أثق أن لدي السلطة الكافية لإنجاز المهام بشكل فعال
مرتفع	0.53	3.89		تفويض السلطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعده تفويض السلطة بلغ (3.89) بانحراف معياري قدره (0.53)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من تفويض السلطة كما يدركه أفراد العينة. ويُعد هذا المؤشر دالاً على وجود بيئة تنظيمية تتيح للعاملين نوعاً من الاستقلالية والثقة في أداء مهامهم، وهو ما يتوافق مع أدبيات التمكين الإداري التي تؤكد أن منح الموظفين الصلاحية في اتخاذ القرار يرتبط إيجابياً بمستوى الرضا والولاء الوظيفي.

وقد تصدرت العبارة "أتمتع بالحرية الكافية لتنظيم عملي بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة" المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.13)، ما يدل على أن العاملين يشعرون بأن لديهم هامشاً معتبراً من الحرية في تنظيم العمل. هذا المعطى يُفهم في ضوء سياسات التفويض التي تمنح الموظف استقلالية وظيفية، ما يُسهم في تعزيز دافعيته وكفاءته الإنتاجية.

أما العبارة المتعلقة بثقة المسؤول المباشر "له الثقة في قدراتي على اتخاذ القرارات المناسبة" فجاءت في المرتبة الثانية (4.08)، وهو ما يعكس علاقة تفاعلية إيجابية بين المستويات الإدارية، تقوم على الاحترام المهني والثقة المتبادلة. ويؤكد ذلك ما جاء في أدبيات القيادة التحويلية التي تعتبر الثقة عاملاً أساسياً في تفعيل التمكين.

في المقابل، جاءت العبارة "يتم إشراكي من قبل المسؤولين في إعداد خطط العمل الخاصة بالفريق" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58)، رغم كونها تقع ضمن المستوى المرتفع إلا أن هذا الانخفاض النسبي يُظهر أن درجة إشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي لا تزال محدودة وهذا يشير إلى أن التفويض في هذه المؤسسة قد يقتصر على الجوانب التنفيذية دون أن يمتد إلى مستوى اتخاذ القرار والتخطيط وهو ما يُصنف ضمن التمكين الشكلية وليس الفعلي،

من الناحية الإحصائية، توحى قيم الانحراف المعياري (بين 0.69 و 1.38) بتباين نسبي في آراء الموظفين، ما يعكس وجود تجارب متفاوتة في ممارسة التفويض بين الإدارات أو الأقسام المختلفة. ويُحتمل أن تكون بعض الإدارات أكثر تقدماً في تطبيق التمكين مقارنة بأخرى، وهو ما يستدعي مقارنة تنظيمية شاملة لتوحيد الرؤية وتعميم الممارسات الفعالة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

جدول رقم(13) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد المشاركة بالمعلومات والاتصال

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع	1.03	3.78	3	تصلي المعلومات الضرورية لأداء عملي في الوقت المناسب
مرتفع	1.09	3.80	2	يتم إعلامي بأي تغييرات إدارية أو تنظيمية تؤثر علي عملي
مرتفع	1.26	3.43	7	هناك شفافية في تبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة
مرتفع	1.05	3.68	4	يتم التواصل معنا بشكل منتظم من قبل الإدارة العليا
مرتفع	0.99	3.53	6	تشجع الإدارة موظفيها علي التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم خلال الاجتماعات
مرتفع	0.94	3.80	1	أرى أن قنوات الاتصال داخل المؤسسة فعالة ومفتوحة
مرتفع	1.24	3.43	8	يتم الرد علي استفساراتي ومقترحاتي بشكل سريع وواضح
مرتفع	1.46	3.68	5	يتم التعامل مع آرائنا وملاحظتنا باهتمام وجدية
مرتفع	0.46	3.65		المشاركة بالمعلومات والاتصال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أن المتوسط الحسابي العام لبعد المشاركة بالمعلومات والاتصال بلغ (3.65) بانحراف معياري قدره (0.46)، ما يدل على مستوى مرتفع لهذا البعد كما يراه أفراد العينة. ويعكس هذا التقدير الإيجابي درجة مقبولة من الانفتاح والتواصل بين المستويات الإدارية، بما يعزز الشفافية وتدفق المعلومات، وهو ما يتماشى مع متطلبات التمكين الإداري، والتي تؤكد أن إتاحة المعلومات شرط أساسي لمنح العاملين القدرة على اتخاذ قرارات فعالة.

وقد حازت عبارتان على أعلى متوسط حسابي مشترك بلغ (3.80)، هما:

- "يتم إعلامي بأي تغييرات إدارية أو تنظيمية تؤثر علي عملي"

- "أرى أن قنوات الاتصال داخل المؤسسة فعالة ومفتوحة"

هذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية نسبية لإشراك الموظفين في المستجدات التنظيمية وتبقي قنوات الاتصال مفتوحة. ويعد ذلك مؤشراً على وجود بيئة تنظيمية تتسم بدرجة من الشفافية الإدارية، مما يساهم في رفع الشعور بالانتماء والالتزام التنظيمي لدى العاملين في سياق العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء.

في المقابل، حصلت عبارتان على أقل متوسط حسابي (3.43)، هما:

- "هناك شفافية في تبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة"

- "يتم الرد علي استفساراتي ومقترحاتي بشكل سريع وواضح"

رغم بقاء التقدير في المستوى المرتفع، إلا أن هذه النتائج توحى بوجود فجوة في الشفافية والتفاعل بين الموظفين والإدارة. يمكن تفسير ذلك بضعف التفاعل الأفقي والرأسي في بعض الأقسام، أو بطء في آليات التغذية الراجعة داخل المؤسسة. وهو ما يؤكد أيضاً الانحراف المعياري المرتفع نسبياً في بعض العبارات، خاصة عبارة "يتم التعامل مع آرائنا وملاحظتنا باهتمام وجدية" (1.46)، ما يشير إلى تباين واضح في تجارب الأفراد حول هذا الجانب.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

من جهة أخرى، يُلاحظ أن عبارة "تشجع الإدارة موظفيها على التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم خلال الاجتماعات" جاءت في مرتبة متأخرة (متوسط: 3.53، رتبة: 6)، وهو ما يُظهر أن التواصل قد يكون أحادي الاتجاه أكثر من كونه تفاعلياً، أي أن الإدارة تبادر بالإعلام دون فتح المجال الكافي للمشاركة في صناعة القرار أو تقديم الملاحظات. بناءً عليه، يمكن القول إن بُعد المشاركة بالمعلومات والاتصال يظهر بمستوى جيد عمومًا، لكنه لا يخلو من جوانب قصور في مجالي الشفافية والتفاعل العكسي، مما يستدعي تبني سياسات اتصال مؤسسية أكثر انفتاحًا واعتماد آليات تضمن تغذية راجعة فعالة من الموظفين للإدارة.

جدول رقم (14) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها لفرق العمل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.90	3.95	1	هناك روح تعاون واضحة بين أعضاء الفريق
مرتفع	0.95	3.75	2	نتحمل المسؤوليات كمجموعة وندعم بعضنا البعض
مرتفع	1.02	3.68	5	نشارك بانتظام في اجتماعات جماعية لمتابعة العمل
مرتفع	1.01	3.75	3	نقيم أداء الفريق بشكل دوري لتحسين الأداء
متوسط	1.19	3.38	7	يتم تشجيع العمل الجماعي أكثر من الفردي
مرتفع	1.19	3.75	4	يحرص الفريق على احترام الآراء المختلفة
مرتفع	1.17	3.58	6	يتم توزيع المهام داخل الفريق بشكل عادل ومنظم
مرتفع	0.41	3.69		فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبعدها لفرق العمل بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.41)، وهو ما يدل على مستوى مرتفع من إدراك أفراد العينة لفعالية فرق العمل داخل المؤسسة. ويُعد هذا المعطى مؤشرًا إيجابيًا على مدى اعتماد المؤسسة على العمل الجماعي كإحدى آليات تعزيز التمكين الإداري، و أن فرق العمل تُعد بيئة خصبة لتمكين الأفراد من خلال توزيع المسؤوليات، وتكامل الأدوار، والتفاعل الجماعي. وقد حصلت العبارة "هناك روح تعاون واضحة بين أعضاء الفريق" على أعلى متوسط حسابي (3.95)، ما يعكس توافر مناخ إيجابي من الانسجام والتكامل داخل الفرق. ويُعد التعاون عاملاً رئيساً في دعم الولاء التنظيمي، إذ يُعزز الشعور بالانتماء ويقلل من التنافسية السلبية.

كما جاءت عبارة "نتحمل المسؤوليات كمجموعة وندعم بعضنا البعض" و "نقيم أداء الفريق بشكل دوري لتحسين الأداء" في مراتب متقدمة (3.75 لكل منهما)، وهو ما يشير إلى أن فرق العمل في المؤسسة لا تكتفي بالمهام المشتركة، بل تسعى لتحمل جماعي للمسؤوليات ومراجعة دورية للأداء، ما يعكس درجة نضج تنظيمي في مفهوم العمل الجماعي. في المقابل، سجلت عبارة "يتم تشجيع العمل الجماعي أكثر من الفردي" أقل متوسط حسابي (3.38)، بدرجة تقييم متوسطة، ما يشير إلى وجود فجوة نسبية في تشجيع الإدارة للعمل الجماعي مقارنة بباقي الأبعاد. هذا قد يُفهم على أن ثقافة العمل الجماعي لا تزال غير مفعلة بشكل مؤسسي كافٍ، أو أن الممارسات اليومية تعكس ميلاً نحو الأداء الفردي، وهو ما يتطلب تدخلاً إدارياً لترسيخ ثقافة العمل التعاوني بشكل أعمق.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

و يجدر بالذكر أن الانحرافات المعيارية للعبارة تراوحت بين (0.90) و(1.19)، ما يدل على وجود تباين نسبي في تصورات أفراد العينة حول ممارسات فرق العمل، وهو ما قد يعود إلى اختلاف الممارسات بين فرق وأقسام المؤسسة. بناءً على ما سبق، يمكن القول إن مؤسسة الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة - تسجل مستوى جيداً في ترسيخ مفهوم فرق العمل، إلا أن هناك مؤشرات على الحاجة إلى تعزيز ثقافة العمل الجماعي المؤسسي، وتحفيز التعاون من خلال آليات تنظيمية واضحة، مثل التقييم الجماعي والتحفيز الجماعي والقيادة التشاركية.

جدول رقم(15) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث التدريب

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
متوسط	1.08	3.05	7	أتلقي تدريبات دورية تتناسب مع طبيعة عملي
متوسط	1.06	3.28	6	توفر المؤسسة فرصاً لتطوير المهارات الفنية والإدارية
مرتفع	1.20	3.50	5	يتم تحفيزي للمشاركة في دورات تدريبية جديدة
مرتفع	1.19	3.75	3	ينعكس التدريب الذي أتلقيه بشكل إيجابي على أدائي
مرتفع	0.93	3.90	1	أرى بأن التدريب جزء أساسي من سياسة المؤسسة
مرتفع	0.97	3.68	4	استفيد فعلياً من البرامج التدريبية التي أشارك فيها
مرتفع	1.18	3.88	2	تتوفر أدوات ووسائل تعليمية حديثة أثناء التدريب
مرتفع	0.49	3.60		التدريب

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يكشف الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي العام لبعث التدريب بلغ (3.60) بانحراف معياري قدره (0.49)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً في تقديرات أفراد العينة لأهمية وفعالية التدريب داخل مؤسسة الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة. هذا التقدير يوحي بأن المؤسسة تُولي اهتماماً للتدريب كأحد مكونات التمكين الإداري، إذ يعد من أبرز أدوات تعزيز الكفاءة والثقة في الذات وضمن محددات التمكين في بيئة العمل.

وقد حصلت العبارة "أرى بأن التدريب جزء أساسي من سياسة المؤسسة" على أعلى متوسط حسابي (3.90)، تليها "تتوفر أدوات ووسائل تعليمية حديثة أثناء التدريب" بمتوسط (3.88)، وهو ما يدل على إدراك إيجابي لدى العاملين لاهتمام المؤسسة بتضمين التدريب في إستراتيجيتها، مع محاولة تكييف البرامج التدريبية مع المستجدات التقنية والوسائل التعليمية العصرية. وفي الاتجاه ذاته، جاءت عبارة "ينعكس التدريب الذي أتلقيه بشكل إيجابي على أدائي" في مرتبة متقدمة (متوسط: 3.75)، ما يعزز فرضية فعالية هذه الدورات من حيث الأثر المهني المباشر. وهو مؤشر مهم في تقييم العائد من التدريب Return on Training (ROT)، الذي يُعد من أهم مؤشرات جودة الاستثمار في المورد البشري.

لكن من اللافت أن عبارتين سجلتا تقديراً متوسطاً فقط:

- "أتلقي تدريبات دورية تتناسب مع طبيعة عملي" متوسط: 3.05، رتبة: 7

- "توفر المؤسسة فرصاً لتطوير المهارات الفنية والإدارية" متوسط: 3.28، رتبة: 6

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

وهو ما يشير إلى أن انتظام التدريب وارتباطه المباشر باحتياجات العمل لا يزالان دون المستوى المأمول، ما قد يعكس ضعفاً في تشخيص الحاجات التدريبية، أو محدودية في تواتر الدورات أو تنوعها. كما أن هذه النتائج توحي بإمكانية وجود فجوة بين سياسات التدريب المعلنة والممارسة الواقعية على مستوى الإدارات.

أما من حيث التباين، فقد أظهرت الانحرافات المعيارية (التي تراوحت بين 0.93 و 1.20) وجود تفاوت ملحوظ في تجارب العاملين بخصوص التدريب، مما يدل على اختلاف في الاستفادة والتجربة بين الموظفين، وهو ما يُعزى غالباً إلى اختلاف المهام أو تباين مستويات الوصول للفرص التدريبية.

انطلاقاً من ذلك، يمكن القول إن يُعد التدريب داخل المؤسسة يحقق مستوى جيداً نسبياً من حيث الأثر والنية الإستراتيجية، غير أن هناك قصوراً نسبياً في انتظام وتخصيص البرامج التدريبية، مما يستدعي تطوير منظومة شاملة للتكوين المهني المستمر، تستند إلى تقييم دقيق لاحتياجات الموظفين ومجالات عملهم.

جدول رقم(16) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده التحفيز

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.82	4.00	1	تقوم الإدارة بالاعتراف بالجهود التي أقدمها
مرتفع	0.94	3.80	2	يتم تشجيعي بشكل مستمر على تطوير نفسي
مرتفع	1.07	3.70	3	يتم الاعتراف بإنجازاتي أمام زملائي
مرتفع	1.08	3.45	6	تشجع الإدارة الموظفين على الابتكار وروح المبادرة
متوسط	1.29	3.33	7	اشعر بالرضا عن أساليب التحفيز المستخدمة
مرتفع	1.32	3.53	4	تعتمد المؤسسة في تحفيز الموظفين على الجوانب المادية والمعنوية معاً، وليس المادية فقط
مرتفع	1.34	3.53	5	اعتقد أن الإدارة تتبع معايير عادلة في توزيع الحوافز بين الموظفين
مرتفع	0.49	3.62		التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهر تحليل نتائج الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي العام لبعده التحفيز بلغ (3.62) بانحراف معياري قدره (0.49)، وهو ما يدل على مستوى مرتفع في تقييم أفراد العينة لإجراءات وأساليب التحفيز داخل مؤسسة الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة. ويؤكد هذا المستوى أن المؤسسة تعتمد على التحفيز كأداة إستراتيجية ضمن ممارسات التمكين الإداري، وقد حازت عبارة "تقوم الإدارة بالاعتراف بالجهود التي أقدمها" أعلى متوسط حسابي (4.00)، ما يدل على وجود تقدير صريح من طرف الإدارة لجهود الموظفين، وهو ما يُعد عاملاً حاسماً في بناء الولاء التنظيمي وتعزيز الثقة في الإدارة. ويؤيد ذلك أيضاً حصول عبارة "يتم تشجيعي بشكل مستمر على تطوير نفسي" على متوسط مرتفع (3.80)، مما يشير إلى دعم الإدارة لمبادرات التطوير الذاتي، أحد روافد التمكين الفعال.

كما تشير عبارات مثل "يتم الاعتراف بإنجازاتي أمام زملائي" و"تعتمد المؤسسة في تحفيز الموظفين على الجوانب المادية والمعنوية معاً" إلى وجود مزيج متوازن من التحفيز المعنوي والمادي، وهو ما يعزز الرضا الوظيفي ويخلق بيئة تنظيمية مشجعة على الأداء والابتكار. من ناحية أخرى، جاءت عبارة "أشعر بالرضا عن أساليب التحفيز المستخدمة" في أدنى مرتبة بمتوسط (3.33)، ودرجة تقييم متوسطة، ما يشير إلى فجوة نسبية بين جهود الإدارة وتوقعات الموظفين بخصوص التحفيز، وقد يعود ذلك إلى محدودية تنوع الحوافز

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

أو افتقارها إلى العدالة أو الاستمرارية. هذا الانطباع يتقاطع مع العبارة "أعتقد أن الإدارة تتبع معايير عادلة في توزيع الحوافز" التي سجلت بدورها متوسطاً غير مرتفع (3.53) مع انحراف معياري كبير (1.34)، مما يدل على تفاوت في تجارب الموظفين بشأن عدالة التحفيز.

وتشير الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.82) و(1.34) إلى تباين معتبر في آراء أفراد العينة، ما يدل على أن آليات التحفيز قد لا تُطبق بشكل موحد أو متساوٍ بين مختلف أقسام المؤسسة، أو أن بعض الفئات تستفيد أكثر من غيرها. بناءً عليه، يمكن استنتاج أن المؤسسة توفر بيئة تحفيزية إيجابية عمومًا، لكنها مطالبة بمراجعة سياساتها التحفيزية من حيث عدالة التوزيع وملائمة الوسائل مع تطلعات الموظفين، مع ضرورة تعزيز التحفيز المعنوي غير المكلف (مثل الثناء العلني والاعتراف الرمزي) لما له من أثر مباشر على مشاعر الانتماء والولاء التنظيمي.

جدول رقم (17) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس التمكين الإداري

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
تفويض السلطة	1	3.89	0.53	مرتفع
المشاركة بالمعلومات والاتصال	3	3.65	0.46	مرتفع
فرق العمل	2	3.69	0.41	مرتفع
التدريب	5	3.60	0.49	مرتفع
التحفيز	4	3.62	0.49	مرتفع
التمكين الإداري		3.72	0.40	مرتفع
قيمة ت = 11.460	درجة الحرية = 39	الدلالة الإحصائية = 0.000		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (16) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمستوى التمكين الإداري لدى العاملين بلغ (3.72) بانحراف معياري قدره (0.40)، ما يعكس درجة مرتفعة من التمكين الإداري كما يدركها أفراد العينة. ويُظهر ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية معتبرة لتوفير مناخ تنظيمي يُمكن الموظف من اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، والمشاركة الفعالة، وهو ما ينسجم مع الطروحات النظرية الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تعتبر التمكين عاملاً أساسياً لتعزيز الولاء والفعالية التنظيمية.

تفويض السلطة في الصدارة: احتل بعد تفويض السلطة المرتبة الأولى بمتوسط (3.89)، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تُوفر للموظفين مستوى عالٍ من الحرية والمسؤولية في اتخاذ القرار وتنظيم المهام، وهو مؤشر على ثقة الإدارة في الكفاءات الداخلية، وقد يعكس توجهًا نحو تقليل البيروقراطية وتعزيز الاستقلالية. هذه النتيجة تعزز فرضية العلاقة الإيجابية بين التمكين والولاء التنظيمي، حيث يشعر الموظف بأنه "موثوق" و"مشارك" في صنع القرارات.

فرق العمل والمشاركة في المرتبتين الثانية والثالثة: جاء بعد فرق العمل في المرتبة الثانية (3.69)، مما يشير إلى وجود ثقافة عمل جماعي جيدة تركز على التعاون وتوزيع الأدوار بشكل عادل، ما يساهم في بناء هوية جماعية قوية. أما بعد المشاركة بالمعلومات والاتصال فقد جاء في المرتبة الثالثة (3.65)، وهو ما يدل على درجة جيدة من الشفافية وتدفق المعلومات، لكن وجوده في مرتبة أدنى نسبياً قد يشير إلى وجود هوامش للتحسين في قنوات الاتصال الرأسي والأفقي داخل المؤسسة.

التدريب والتحفيز في المرتبتين الأخيرتين: سجل بعد التدريب أقل متوسط حسابي (3.60) يليه بعد التحفيز (3.62)، رغم كونهما ضمن الدرجة المرتفعة. هذه المرتبة المنخفضة نسبياً قد تُشير إلى ضعف نسبي في سياسات إعداد الموظفين وتأهيلهم المهني،

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

أو غموض في آليات التحفيز والتقدير داخل المؤسسة. هذه النتيجة تدعو إلى مراجعة إستراتيجية التدريب، وضمان توافقها مع احتياجات التطوير المستمر، إلى جانب تعزيز برامج التحفيز المادي والمعنوي بشكل أكثر عدالة وشفافية. يمكن القول إن مؤسسة الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة تُحقق مستوى جيداً من التمكين الإداري، خاصة على صعيد تفويض السلطة والعمل الجماعي. إلا أن مجالي التدريب والتحفيز يُمثلان مجالين يجب الاستثمار فيهما بشكل أوسع لتحسين تجربة الموظف ودعم الولاء التنظيمي. هذا الاتساق النسبي بين الأبعاد الخمسة يدل على وجود وعي تنظيمي عام بأهمية التمكين، مع ضرورة تحسين العناصر التشغيلية التي تُحول هذا الوعي إلى ممارسات أكثر تأثيراً واستدامة. من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 11.460 درجة حرية قدرها 39 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 3.72 وانحراف معياري قدره 0.40 وهذا يثبت وجود التمكين الإداري بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

2- نتائج متعلقة بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي)

الجدول رقم (18) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده الولاء العاطفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع	1.00	3.93	3	اشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة
مرتفع جدا	0.77	4.23	1	اعتبر زملائي في العمل كأفراد من عائلتي
مرتفع	0.99	4.00	2	اشعر بالسعادة عندما أحقق إنجازات في إطار عملي داخل المؤسسة
مرتفع	1.22	3.88	6	أفضل هذه المؤسسة علي غيرها حتى لو توفرت لي عروض مغرية
مرتفع	1.03	3.90	5	احرص علي تحسين صورة المؤسسة أمام الآخرين
مرتفع	1.19	3.75	7	اشعر أن نجاح المؤسسة هو نجاح شخصي لي أيضا
مرتفع	1.14	3.93	4	توفر بيئة العمل الحالية أجواء تساعدني علي الشعور بالراحة النفسية
مرتفع	0.61	3.97		الولاء العاطفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج بُعد الولاء العاطفي في الدراسة أن العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة يشعرون بارتباط قوي وعاطفي نحو المؤسسة. المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد بلغ (3.97) مما يشير إلى مستوى مرتفع من الولاء العاطفي، وهو ما يعكس بيئة عمل تعزز من انتماء الموظفين وتحفيزهم للارتباط بالمؤسسة.

العبرة "أعتبر زملائي في العمل كأفراد من عائلتي" سجلت أعلى متوسط حسابي (4.23)، ما يعكس شعوراً بالروابط الاجتماعية القوية بين الموظفين. هذا يعكس بيئة عمل تسود فيها العلاقات الإنسانية القوية والتعاون، وهو ما يساهم في تعزيز الروح الجماعية. وجود هذا النوع من الروابط يُعد دافعاً مهماً في تعزيز الولاء العاطفي، حيث يشعر الموظف أنه جزء من أسرة واحدة تعمل لتحقيق أهداف مشتركة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

أما العبارة "أشعر بالسعادة عندما أحقق إنجازات في إطار عملي داخل المؤسسة"، فقد سجلت أيضًا متوسطًا مرتفعًا (4.00)، مما يدل على أن الموظفين لا يحققون الإنجازات فحسب، بل يشعرون بسعادة وتحفيز داخلي عند الوصول إلى أهداف العمل. هذا النوع من الدوافع يعزز الولاء ويؤثر إيجابيًا على الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة، حيث يربط الموظف النجاح الشخصي بنجاح المؤسسة.

أما العبارة "أفضل هذه المؤسسة على غيرها حتى لو توفرت لي عروض مغرية"، فقد سجلت متوسطًا أقل (3.88)، مع وجود انحراف معياري مرتفع (1.22)، مما يشير إلى تباين في الآراء بين الموظفين. على الرغم من أن معظم الموظفين أبدوا ولاءً قويًا للمؤسسة، إلا أن البعض قد يكون أكثر عرضة للتفكير في الانتقال إلى مؤسسات أخرى في حال توفر عروض مغرية. هذا يشير إلى أنه رغم وجود ولاء عاطفي قوي، إلا أن بعض العوامل الخارجية مثل العروض المالية أو الفرص المهنية قد تؤثر على القرارات المستقبلية لبعض الموظفين.

العبارة "توفر بيئة العمل الحالية أجواءً تساعدني على الشعور بالراحة النفسية" سجلت أيضًا متوسطًا مرتفعًا (3.93)، مما يعكس أن بيئة العمل في المؤسسة تُعتبر عاملاً أساسيًا في تعزيز الشعور بالولاء العاطفي. الموظفون الذين يشعرون بالراحة النفسية في مكان العمل يكونون أكثر ارتباطًا وولاءً للمؤسسة، حيث أن بيئة العمل الجيدة تُعتبر محفزًا رئيسيًا للبقاء والإنجاز داخل المؤسسة.

النتائج تشير إلى أن الموظفين في مؤسسة الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة يشعرون بارتباط قوي بالمنظمة، ويعتبرونها جزءًا من حياتهم الشخصية. هذه العلاقات العاطفية بين الموظفين والمؤسسة تُعد مؤشرًا إيجابيًا على الاستقرار الوظيفي والولاء العاطفي. ومع ذلك، يظهر بعض التباين فيما يتعلق بالعروض المغرية من المؤسسات الأخرى، مما يستدعي إيلاء مزيد من الاهتمام لتحفيز الموظفين وتعزيز عوامل الولاء العاطفي بشكل أكبر.

الجدول رقم (19) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء الولاء المستمر

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
متوسط	1.36	3.18	7	تركي المؤسسة سيؤثر سلبا علي وضعي المهني والمعيشي
مرتفع	1.26	3.43	6	اشعر أن بقاءي في المؤسسة هو الخيار الأفضل من الناحية العملية
مرتفع	1.14	3.78	2	التغييرات خارج المؤسسة تجعلني متمسكا بوظيفتي الحالية
مرتفع	1.25	3.65	4	من الصعب العثور علي بيئة عمل توفر ما أجده هنا
مرتفع	1.05	3.63	5	أفضل الاستقرار الوظيفي الذي توفره المؤسسة على المغامرة بتغيير العمل
مرتفع	0.96	3.83	1	لدي التزامات تجعلني أتمسك بهذه الوظيفة
مرتفع	1.14	3.65	3	المؤسسة توفر لي نظاما وظيفيا يصعب تعويضه
مرتفع	0.58	3.61		الولاء المستمر

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج بُعد الولاء المستمر في الدراسة أن الموظفين في مؤسسة الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة لديهم مستوى مرتفع من الولاء المستمر، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.61)، مما يعكس التزامًا وولاءً ملحوظًا للمؤسسة بسبب العوامل

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

العملية والمعيشية. تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين لا يرتبطون بالمؤسسة فقط بسبب الرغبة في النجاح أو الانتماء العاطفي، بل أيضاً بسبب ضرورة البقاء فيها لتحقيق استقرار وظيفي ومالي.

العبارة "لدي التزامات تجعلني أتمسك بهذه الوظيفة" سجلت أعلى متوسط حسابي (3.83)، ما يدل على أن الموظفين يشعرون أن التزامهم بالوظيفة يعود إلى وجود التزامات حياتية تجعل من الصعب عليهم مغادرة المؤسسة. هذا يُظهر أن الموظفين يعتبرون العمل في المؤسسة جزءاً أساسياً من استقرارهم الشخصي والعائلي.

العبارة "التغييرات خارج المؤسسة تجعلني متمسكاً بوظيفتي الحالية" سجلت متوسطاً مرتفعاً (3.78)، مع انحراف معياري (1.14)، مما يشير إلى أن التغييرات في البيئة الاقتصادية أو الاجتماعية تؤثر في تمسك الموظفين بوظائفهم. هذا يُعد مؤشراً على أن الموظفين يشعرون بارتباط قوي بالمؤسسة في ظل عدم الاستقرار أو الخيارات المحدودة في السوق.

أما العبارة "تركي للمؤسسة سيؤثر سلباً على وضعي المهني والمعيشي"، فقد سجلت أدنى متوسط حسابي (3.18)، مع انحراف معياري مرتفع (1.36)، مما يعكس أن بعض الموظفين قد لا يشعرون بأن مغادرتهم للمؤسسة ستكون لها تأثيرات سلبية كبيرة على وضعهم المهني أو المعيشي. هذا يشير إلى أن بعض الموظفين قد يشعرون بقلّة الخيارات أو بوجود فرص محدودة في السوق يمكن أن تؤثر على قرارهم بمغادرة المؤسسة.

العبارة "أفضل الاستقرار الوظيفي الذي توفره المؤسسة على المغامرة بتغيير العمل" سجلت متوسطاً مرتفعاً (3.63)، مما يعكس أن الموظفين يفضلون الاستقرار الوظيفي الذي توفره المؤسسة على المخاطرة بالانتقال إلى وظائف أخرى قد تحمل بعض المخاطر. إجمالاً، يعكس بُعد الولاء المستمر في هذه المؤسسة بيئة عمل توفر قدراً كبيراً من الاستقرار الوظيفي، وهو ما يجعل الموظفين يتمسكون بالوظيفة ويشعرون بأنهم غير قادرين على المغامرة بالانتقال إلى فرص أخرى. على الرغم من هذا، هناك بعض التباين في الآراء حول تأثير مغادرة المؤسسة على الوضع المهني، مما قد يشير إلى أن بعض الموظفين يعتبرون خياراتهم محدودة في السوق.

الجدول رقم (20) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء الولاء المعياري

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.95	3.78	4	اشعر بالامتنان لما قدمته لي المؤسسة من فرص
مرتفع	0.89	3.98	2	اعتبر مغادرة المؤسسة نوعاً من خيانة الثقة
مرتفع	0.96	3.73	6	اعتبر أن الاستمرار في المؤسسة يعكس التزاماً بالوفاء وتحمل المسؤولية
مرتفع	0.99	3.80	3	زملائي ومدراي يستحقون مني الالتزام والعمل الجاد
مرتفع	0.85	4.00	1	اتحمل مسؤولياتي بجدية انطلاقاً من شعوري بالانتماء الأخلاقي
مرتفع	0.96	3.73	7	اشعر ان واجبي رد الجميل للمؤسسة
مرتفع	1.19	3.78	5	البقاء في المؤسسة واجب طالما أستطيع العطاء
مرتفع	0.50	3.85		الولاء المعياري

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج بُعد الولاء المعياري في الدراسة أن الموظفين في مؤسسة الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة لديهم مستوى مرتفع من الولاء المعياري، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.85)، مما يعكس التزامهم بالمؤسسة بناءً على القيم الأخلاقية والمهنية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

هذه النتيجة تشير إلى أن الموظفين لا يشعرون فقط بالارتباط بالمؤسسة من خلال فوائد مادية أو عملية، ولكنهم أيضاً يرون في العمل بها واجباً أخلاقياً يستحقونه استناداً إلى ما قدمته لهم المؤسسة من فرص.

العبرة "أتحمل مسؤولياتي بجدية انطلاقاً من شعوري بالانتماء الأخلاقي" سجلت أعلى متوسط حسابي (4.00)، مع انحراف معياري منخفض (0.85)، مما يعكس أن الموظفين يتحملون مسؤولياتهم بعناية وجدية بناءً على شعورهم بالانتماء الأخلاقي للمؤسسة. هذا يدل على أن الموظفين لا يقومون بمهامهم فقط من أجل الحصول على الحوافز المادية أو الاستحقاقات، بل يشعرون بأنها جزء من التزام أخلاقي يدفعهم للعمل بجد.

العبرة "اعتبر مغادرة المؤسسة نوعاً من خيانة الثقة" سجلت أيضاً متوسطاً مرتفعاً (3.98)، ما يبرز أن الموظفين يعتبرون مغادرتهم للمؤسسة خيانة للمؤسسة التي قدمت لهم الفرص. هذا يعكس وفاءً كبيراً من الموظفين تجاه المؤسسة، حيث يرون أن البقاء فيها هو من ضمن قيم الوفاء والالتزام.

أما العبرة "البقاء في المؤسسة واجب طالما أستطيع العطاء" فقد سجلت متوسطاً مرتفعاً (3.78)، مع انحراف معياري مرتفع (1.19)، ما يعكس أن الموظفين يشعرون بأن البقاء في المؤسسة هو واجب طالما أنهم قادرون على العطاء والعمل الجاد. هذه العبرة تعكس نظرة الموظفين بأن الولاء ليس مجرد علاقة عمل، بل التزام طويل الأمد يخدم مصلحة المؤسسة.

العبرة "أشعر أن واجبي رد الجميل للمؤسسة" سجلت أقل متوسط حسابي في هذا البعد (3.73)، وهو ما يشير إلى أن بعض الموظفين قد لا يشعرون بنفس القدر من الالتزام بضرورة رد الجميل للمؤسسة، لكنهم يظلون ملتزمين بشكل عام بمبادئ الوفاء.

إجمالاً، يعكس بُعد الولاء المعياري في هذه المؤسسة بيئة عمل تتسم بالقيم الأخلاقية العالية، حيث يربط الموظفون استمراريتهم في العمل بالمؤسسة بمسؤولية أخلاقية وانتماء للوفاء. يشير التحليل إلى أن الموظفين يشعرون بالالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة وأن مغادرتها يُعتبر خيانة للأمانة التي قدمتها لهم.

جدول رقم (21) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الولاء التنظيمي

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الولاء العاطفي	1	3.97	0.61	مرتفع
الولاء المستمر	3	3.61	0.58	مرتفع
الولاء المعياري	2	3.85	0.50	مرتفع
الولاء التنظيمي		3.88	0.57	مرتفع
قيمة ت = 9.698	درجة الحرية = 39	الدلالة الإحصائية = 0.000		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتائج جدول رقم (20) تشير إلى أن الولاء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة يتمتع بمستوى عام مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.88) وهذا يشير إلى أن الموظفين في المؤسسة يبدون ولاءً قوياً للمؤسسة في مختلف أبعاده. كما يظهر أن جميع أبعاد الولاء التنظيمي، سواء العاطفي أو المستمر أو المعياري، تحقق درجات مرتفعة، ما يدل على أن الموظفين يشعرون بالارتباط القوي بالمؤسسة ويتسمون بالوفاء في جميع جوانب العمل.

يعد الولاء العاطفي في هذه المؤسسة هو الأعلى من بين الأبعاد الأخرى، حيث سجل المتوسط الحسابي (3.97) مع انحراف معياري منخفض (0.61)، مما يعني أن الموظفين يشعرون بانتماء قوي تجاه المؤسسة ويرون في نجاحها نجاحاً شخصياً لهم. هذا يُظهر وجود علاقة عاطفية بين الموظفين والمؤسسة، حيث يُنظر إلى العمل في المؤسسة كمصدر للرضا والارتياح الشخصي.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

أما الولاء المعياري، فقد سجل المتوسط الحسابي (3.85)، مما يدل على أن الموظفين يرتبطون بالمؤسسة استناداً إلى قيمهم الأخلاقية والمهنية، حيث يعتبرون الاستمرار في المؤسسة واجباً أخلاقياً وتحمل المسؤولية جزءاً من التزامهم بالمؤسسة. يتمثل الولاء المعياري في شعور الموظفين بضرورة الوفاء للمؤسسة والاعتراف بفضلها في دعم مسيرتهم المهنية.

أما الولاء المستمر، فقد سجل المتوسط الحسابي (3.61)، وهو أيضاً مرتفع، ما يدل على أن الموظفين متمسكون بالعمل في المؤسسة بسبب الاستقرار الوظيفي والمزايا التي توفرها لهم. الموظفون يرون أن مغادرتهم للمؤسسة قد تؤثر سلباً على وضعهم المهني والمعيشي، ما يعكس قوة الروابط المستمرة بينهم وبين المؤسسة.

إجمالاً، تعكس هذه النتائج أن الولاء التنظيمي في المؤسسة يتمتع بمستوى عالٍ في جميع أبعاده، ويعكس التزام الموظفين العاطفي والمعياري والمستمر نحو مؤسسة الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة. ومن خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت ب 9.698 عند درجة حرية قدرها 39 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر ب 3.88 وانحراف معياري قدره 0.57 وهذا يثبت وجود الولاء التنظيمي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرع الثالث: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث

أولاً - اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو التمكين الإداري والمتغير التابع هو الولاء التنظيمي، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقبل والمتغير التابع:

جدول رقم (22): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل التحديد (R-deux)	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.577	0.760	أ- المتغير المستقل: التمكين الإداري ب- المتغير التابع: الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي هو (0.760) أي هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.577)، بمعنى أن (57.7) بالمائة من الولاء التنظيمي يعود لتأثير التمكين الإداري والنسبة المتبقية (42.3) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الولاء التنظيمي. وعليه: "توجد علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي".

ثانياً- تبين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

جدول رقم (23): قيم تبين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA^a

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دلالة الاختبار

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

Sig.	F	Moyenne des carrés	Ddl	Somme des carrés		
.000 ^b	51.855	7.333	1	7.333	الانحدار Régression	1
		0.141	38	5.374	البقايا Résidu	
			39	12.707	المجموع Total	

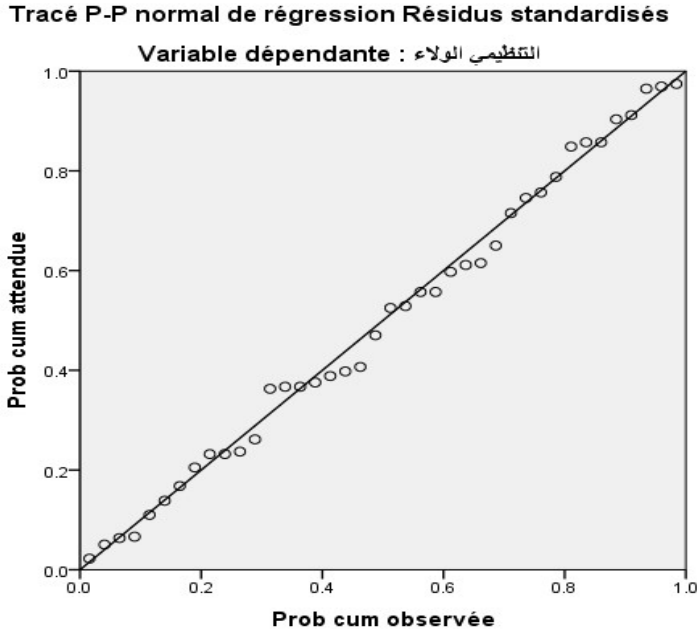
b. المتغير المستقل التمكين الإداري a. المتغير التابع الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 7.333 ومجموع مربعات البواقي هو 5.374 ومجموع المربعات الكلي يساوي 12.707؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38؛
- معدل مربعات الانحدار هو 7.333 ومعدل مربعات البواقي هو 0.141؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لحظ الانحدار هو 51.855؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فان خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(6): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

ثالثاً- دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي

الجدول رقم(24): قيم معاملات خط الانحدار المعاملات^a Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		النموذج
		Coefficients standardisés	Erreur standard	B	
0.017	3.266		0.566	0.840	الثابت (Constante)
0.000	7.201	0.760	0.151	1.090	المتغير المستقل التمكين الإداري

a. المتغير التابع الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 0.840 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.017) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئياً هي: $Y=a+bX$ ويتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=0.840 +1.090 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل التمكين الإداري و Y يمثل المتغير التابع الولاء التنظيمي نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة التمكين الإداري ولو بقيمة 1 سيزيد الولاء التنظيمي بقيمة 1.090. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود أثر للتمكين الإداري في الولاء التنظيمي، وهذا يفسر بـ:

1- التأثير المباشر للتمكين الإداري

عندما يتم منح الموظفين مزيداً من التمكين الإداري، مثل توفير الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، زيادة حرية العمل، أو دعمهم في تطوير مهاراتهم، فإنهم يصبحون أكثر ارتباطاً وولاءً للمؤسسة. المعادلة تشير إلى أنه إذا زادت درجة التمكين الإداري بمقدار وحدة واحدة، فإن الولاء التنظيمي للموظف سيزيد بمقدار 1.090. هذا يعني أن التمكين الإداري يساهم بشكل كبير في تعزيز ارتباط الموظف بالمؤسسة.

2- التأثير الإيجابي للتمكين على الولاء:

المعادلة تدل على أن وجود بيئة تشجع على التفويض والمشاركة والحرية في العمل تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من نجاح المؤسسة، مما يعزز شعورهم بالولاء. عندما يكون للموظف دور في اتخاذ القرارات وتوجيه العمل، فإنه يرى نفسه جزءاً مهماً في عملية النجاح المؤسسي

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

3- التمكين الإداري كأداة استراتيجية:

بالنسبة للمؤسسات، هذه المعادلة تؤكد أهمية التمكين الإداري كأداة استراتيجية. عندما تسعى المؤسسة لزيادة ولاء موظفيها، يمكنها التركيز على زيادة مستويات التمكين الإداري، سواء من خلال التفويض، أو تحسين قنوات التواصل، أو توفير التدريب المستمر. زيادة التمكين تؤدي إلى زيادة الولاء، مما يساهم في تحسين الأداء والالتزام داخل المؤسسة.

4- التفسير في سياق المؤسسات:

المؤسسات التي تهتم بتوفير بيئة تمكينية تكون أكثر قدرة على الحفاظ على موظفيها المخلصين. بمعنى آخر، عندما يشعر الموظفون أنهم يمتلكون السلطة والفرص للنمو داخل المؤسسة، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للبقاء فيها والمساهمة بنجاحها على المدى الطويل. إذن زيادة التمكين الإداري تؤدي بشكل مباشر إلى زيادة الولاء التنظيمي. إذا تم تمكين الموظفين من اتخاذ قراراتهم بشكل أكبر، أو إذا تم منحهم حرية أكبر في تنظيم عملهم، فإن ذلك سيعزز ارتباطهم بالمؤسسة، ويجعلهم أكثر ولاءً لها.

الفرع الرابع- الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع: عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في الولاء التنظيمي حسب الخصائص

الشخصية والوظيفية لدى أفراد العينة

كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع الولاء التنظيمي تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الأقدمية).

الجدول رقم (25): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي حسب الخصائص الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.360	غير دال
المؤهل العلمي	ANOVA	0.286	غير دال
السن	ANOVA	0.649	غير دال
الأقدمية	ANOVA	0.910	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كما يلي:

أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات الباحثين حول الولاء التنظيمي تبعاً لخاصية الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.360 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي لدى الباحثين تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً- بالنسبة لخاصية المؤهل العلمي: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول الولاء التنظيمي تبعاً لخاصية المؤهل العلمي.

من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.286 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي لدى الباحثين تبعاً للمؤهل العلمي.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية السن: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول الولاء التنظيمي تبعاً لخاصية السن.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.649 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي لدى المبحوثين تبعاً للسن.

رابعاً- بالنسبة لخاصية الأقدمية: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي تبعاً لخاصية الأقدمية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.910 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي لدى المبحوثين تبعاً للأقدمية.

مما سبق ذكره: تؤكد صحة الفرضية الرابعة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الأقدمية).

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها

أولاً : اختبار صحة الفرضية الأولى

أثبتت الدراسة أن هناك التمكين الإداري سائدة بدرجة مرتفعة في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - توزيع / مديرية ورقلة ، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري على النحو التالي : "تفويض السلطة بمتوسط حسابي (3.89) ، المشاركة بالمعلومات والاتصال بمتوسط حسابي (3.65) ، فرق العمل بمتوسط حسابي (3.69) ، التدريب بمتوسط حسابي (3.60) ، التحفيز بمتوسط حسابي (3.62)" وهذا يعني أن كل متوسطات الحسابية جاءت بدرجة مرتفعة ، وان التمكين الإداري بمتوسط حسابي (3.72) بدرجة مرتفعة

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى "الموظفين في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة بان لديهم مستوى

عالي من التمكين الإداري"

ثانياً : اختبار الفرضية الثانية

أثبتت الدراسة أن هناك ولاء تنظيمي عالي لدى موظفي شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة ، من خلال احتساب كل من المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي والتي كانت على النحو التالي "الولاء العاطفي بمتوسط حسابي (3.97) ، الولاء المستمر بمتوسط حسابي (3.61) ، الولاء المعياري (3.85)" ، وكانت المتوسطات تسود بدرجة مرتفعة ، وان متوسط الحسابي للولاء التنظيمي (3.88) بدرجة مرتفعة وهذا ما يثبت وجود الولاء التنظيمي بدرجة مرتفعة وعليه تؤكد صحة الفرضية الثانية "لدى موظفي شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة لديهم مستوى عالي ومميز من الولاء التنظيمي."

ثالثاً : اختبار صحة الفرضية الثالثة

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.76) ، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.57) ، بمعنى أن (57.7) بالمائة من الولاء التنظيمي يعود لتأثير التمكين الإداري والنسبة المتبقية (42.3) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الولاء التنظيمي وعليه توجد علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

رابعا : اختبار صحة الفرضية الرابعة

تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار (anova)، (t-test) وأثبتت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي لدي الموظفين تعزى متغيرات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، العمر ، الاقدمية) ، حيث نجد مستوى الدلالة المحسوب لمتغير الجنس هو (0.36) ومستوي الدلالة المحسوب لتغير المؤهل العلمي هو (0.28) و مستوى الدلالة المحسوب لمتغير العمر هو (0.64) و مستوى الدلالة المحسوب لمتغير الاقدمية هو (0.91) ومن هنا نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لكل من (الجنس ، المؤهل العلمي ، العمر ، الاقدمية) أكبر من قيمة الدلالة 0.05 وهذا يدل علي صحة الفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدي شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، العمر ، الاقدمية) .

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلي اثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مبحثين ، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلي عينة و أدوات الدراسة أما في المبحث الثاني تم عرض النتائج ، تحليلها ومناقشتها

ومن خلال ما تم التوصل إليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة ، باستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية بسيطة قدرت ب (50) عامل ، وتم تحليل استبيانات الدراسة بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام برنامج الإحصائي (spss) ، ثم تطرقنا إلي عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير تم مناقشتها بغية الوصول إلي إثبات أو نفي الفرضيات الدراسة التي لخصت فيما يلي :

- اتضح انه يوجد مستوى عالي من التمكين الإداري لدي موظفي شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة.
- كما تبين انه يوجد مستوى عالي ومميز من الولاء التنظيمي لدي موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة.
- وبينت النتائج بان هناك علاقة ارتباط طردية وقوية و ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي

- كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى شركة الجزائرية للكهرباء والغاز -
التوزيع / مديرية ورقلة

الختامة

خاتمة

تناولت هذه الدراسة مدي تأثير التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة ، كدراسة ميدانية تمت علي مستوى هذه الشركة. وقد تم معالجة إشكالية الدراسة باستخدام منهجية IMRAD، ففي الفصل الأول تم التطرق لمختلف المفاهيم والأدبيات التي تخص الجانب النظري لمتغيري الدراسة ، وكذلك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع ، سواء عربية أو أجنبية ، إما الفصل الثاني ، فقد شمل علي عينة وأدوات الدراسة ، إضافة إلي ذلك عرض نتائج ، تحليلها ومناقشتها

ومن خلال معالجة اثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر الباحثين قدمت هذه المذكرة لمعالجة الإشكالية المطروحة وهي "ما هو اثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على موظفي شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة ، تم التوصل إلي إن التمكين الإداري يعد من بين الممارسات الإدارية الحديثة ذات الأثر الايجابي في تعزيز الولاء التنظيمي. وتكمن أهمية الموضوع في كونه من المحاور الأساسية التي تزيد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة بالجزائر ، خاصة في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها بيئة العمل والمؤسسات وما يرافق ذلك من تحديات تتطلب مزيدا من المرونة والفعالية في تسيير الموارد البشرية ، وتبني أساليب حديثة تهدف إلي رفع الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي ، من خلال ترسيخ ثقافة التمكين وخلق مناخ تنظيمي ايجابي يعزز من ولاء العاملين ويرفع من مستوى انتمائهم المؤسسي ، وقد توصلنا الي مجموعة من النتائج باختبار الفرضيات والمتمثلة فيما يلي :

1_ نتائج اختبار الفرضية

- النتيجة الاولى : يوجد مستوى عالي من التمكين الإداري لدى موظفي شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة .

ثبتت الدراسة أن هناك التمكين الإداري سائدة بدرجة مرتفعة في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - توزيع / مديرية ورقلة ، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري حيث اظهرت النتائج أن كل متوسطات الحسابية جاءت بدرجة مرتفعة ، وان متوسط الحسابي لتمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأول "الموظفين في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة بان لديهم مستوى عالي من التمكين الإداري"

- النتيجة الثانية : يوجد مستوى عالي ومميز من الولاء التنظيمي لدي موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة.

أثبتت الدراسة أن هناك ولاء تنظيمي عالي لدي موظفي شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة ، من خلال احتساب كل من المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي، وكانت المتوسطات تسود بدرجة مرتفعة ، وان متوسط الحسابي للولاء التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة وهذا ما يثبت وجود الولاء التنظيمي بدرجة مرتفعة وعليه تؤكد صحة الفرضية الثانية - لدي موظفي شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة لديهم مستوى عالي ومميز من الولاء التنظيمي.

- النتيجة الثالثة : هناك علاقة ارتباط طردية وقوية و ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.76) ، ومدي الدقة قي تقدير المتغير التابع هو (0.57) ، بمعنى أن (57.7) بالمائة من الولاء التنظيمي يعود لتأثير التمكين الإداري والنسبة

المتبقية (42.3) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الولاء التنظيمي وعليه توجد علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

- النتيجة الرابعة : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة.

تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار (anova)، (t-test) وأثبتت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين تعزى متغيرات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، العمر ، الاقدمية) ، حيث ان مستوى الدلالة المحسوب لكل من (الجنس ، المؤهل العلمي ، العمر ، الاقدمية) اكبر من قيمة الدلالة 0.05 وهذا يدل علي صحة الفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى شركة الجزائرية للكهرباء ز الغاز - التوزيع / مديرية ورقلة تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، العمر ، الاقدمية

2- التوصيات

بناء علي النتائج السابقة التي توصلنا إليها من خلال الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :

- الاستمرار في تعزيز ممارسات التمكين الإداري داخل الشركة ، وهذا له اثر ايجابي علي تعزيز الولاء التنظيمي من خلال دعم مبادرات تفويض الصلاحيات وتطوير مهارات الموظفين.

- المحافظة على المستوى العالمي من الولاء التنظيمي لدى أظهره الموظفين ، وذلك عبر تكثيف جهود التحفيز المعنوي وتقدير الانجازات الفردية والجماعية.

- دعم قنوات الاتصال الفعالة داخل المؤسسة بما يعزز من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ويقوي شعورهم بالانتماء والمسؤولية

- توسيع فرص التدريب والتأهيل المستمر للموظفين مما يعزز من قدرتهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في تطوير أداء المؤسسة.

- العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية موحدة تعزز القيم المشتركة بين جميع الموظفين .

- الاستفادة من العلاقة الطردية القوية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بوضع سياسات داخلية تعزز ممارسات التمكين كمدخل استراتيجي لرفع الأداء العام للمؤسسة .

3- أفاق الدراسة

- دور التمكين الإداري في تنمية الولاء التنظيمي.

- اثر الثقافة التمكينية في تعزيز الانتماء التنظيمي .

- مساهمة التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي .

- اثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي.

ى- اثر تفويض الصلاحيات الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين .

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب "

- 1- احمد بطاح ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، الطلعة العربية الأولى : الإصدار الأول 2006، دار الشروق . عمان للنشر والتوزيع ،
- 2- رجائي محمد احمد العيسوي ، التمكين الإداري ، ط 1 ، القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع 2018
- 3- رضا إبراهيم المليجي ، ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب ، ط1- القاهرة 2012
- 4- رضا إبراهيم المليجي ، نفس الكتاب
- 5- جميلة ناجي احمد عطافي ، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ، ط 1 2020
- 6- جميلة ناجي احمد عطافي ، نفس المرجع السابق
- 7- كتاب التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل ، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر 2018
- 8- نجم عبدالله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية 2010، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع ، الأردن . عمان

المقالات

- 1- بغدود راضية ، اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة (وحدة الاخضرية) ، مجلة الاقتصاد الجديد ، مجلد 11 ، العدد2، جزء 1 (2020)
- 2- سفيان شرفي ، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (abpr) 2020، المجلد 16- العدد 1
- 3- شراف عقون ، ليلي بوحديد ، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير بالمؤسسة الخدمية ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية ، العدد 7- جوان 2017.
- 4- عبد الرزاق سلام ، فيروز زروخي ، هجيرة أشيخ ، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي ، دراسة استطلاعية عينة لأراء من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، مجلد 6 : العدد 1 (2020)
- 5- عبادو خديجة ، الولاء التنظيمي لدى اساتدة الجامعات ، دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة ، غرداية ، الوادي ، بسكرة) ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 18/ مارس 2015

المذكرات والأطروحات

- 1 -** أميرة سابق ، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي – دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة ، ولاية بسكرة ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة (lmd) في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، 2024
- 2-** أماني محمد زيدان، اثر جودة العمل في مستوى الولاء التنظيمي ، دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (m.b.a) 2017
- 3-** حسين مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2013.
- 4-** شلابي وليد ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة ، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس 2016/2015
- 5-** شيرين إبراهيم سلامة مصطفى ، درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم ، أطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2016.
- 6-** محمد صلاح الدين ابو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي ، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2009،
- 7-** هدي بنت عمر بن عبدالله باقبص ، آلية التمكين الإداري ، المملكة العربية السعودية جامعة الملك عبد العزيز – جدة كلية الاقتصاد والإدارة ماجستير إدارة عامة ، 2018

المراجع باللغة الأجنبية

- 1** Walaa ibrahem attoun ، the role of administrative empowerment in enhancing administrative Innovation from the perspective of school principals in east jerusalem، journal of al – Quds university for educational & psychological research & studies no – (45) . September 2024
- 2-** Determinants of Organizational ،Muhammad hamza amin abdullah scientiffe Journal of faculty of ، an analytical study:commitment and its effects 1- 6،arts 11(4) 2022

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

إستبيان:

السادة والسيدات:

تحية طيبة وبعد..

يطيب لنا إن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث ، بهدف جمع المعلومات اللازمة للمذكرة التي يتم إعدادها للحصول علي شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات بعنوان (اثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة حالة في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع / مديرية ورقلة) نرجو منكم تعبئة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة X علي الإجابة المناسبة ، ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغرض علمية فقط ، شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم بالدراسة . وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير .

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1_ الجنس

أنثي

ذكر

2_العمر:

من 25 إلى أقل من 35 سنة

أقل من 25 سنة

45 سنة فأكثر

من 35 إلى 45

3- المؤهل العلمي:

دراسات عليا

ماستر

ليسانس

ثانوي

4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الي 10 سنوات من 10 سنوات الي 15 سنة 15 فما فوق

ثانيا: محور الدراسة

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
المحور الأول : التمكين الإداري					
البعد الأول : تفويض السلطة					
					يتم إشراكي من قبل المسؤولين في إعداد خطط العمل الخاصة بالفريق الذي اعمل ضمنه
					أتمتع بالحرية الكافية لتنظيم عملي بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة
					تسمح لي إدارة المؤسسة باتخاذ القرارات في حدود مسؤوليتي دون الرجوع الدائم إليهم
					يتم أخذ رأيي بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات التي تخص عملي
					لا تتم مراقبتي بشكل مفرط أثناء تنفيذ مهامتي
					المسؤول المباشر له الثقة في قدراتي على اتخاذ القرارات المناسبة
					أثق أن لدي السلطة الكافية لإنجاز المهام بشكل فعال
البعد الثاني: المشاركة بالمعلومات والاتصال					
					تصلني المعلومات الضرورية لأداء عملي في الوقت المناسب
					يتم إعلامي بأي تغييرات إدارية أو تنظيمية تؤثر علي عملي
					هناك شفافية في تبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة
					يتم التواصل معنا بشكل منتظم من قبل الإدارة العليا
					تشجع الإدارة موظفيها علي التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم خلال الاجتماعات
					أرى أن قنوات الاتصال داخل المؤسسة فعالة ومفتوحة
					يتم الرد علي استفساراتي ومقترحاتي بشكل سريع وواضح
					يتم التعامل مع آرائنا وملاحظتنا باهتمام وجدية
البعد الثالث : فرق العمل					
					هناك روح تعاون واضحة بين أعضاء الفريق
					تتحمل المسؤوليات كمجموعة وندعم بعضنا البعض

					نشارك بانتظام في اجتماعات جماعية لمتابعة العمل
					نقيم أداء الفريق بشكل دوري لتحسين الأداء
					يتم تشجيع العمل الجماعي أكثر من الفردي
					يحرص الفريق علي احترام الآراء المختلفة
					يتم توزيع المهام داخل الفريق بشكل عادل ومنظم
البعد الرابع : التدريب					
					أتلقي تدريبات دورية تتناسب مع طبيعة عملي
					توفر المؤسسة فرصا لتطوير المهارات الفنية والإدارية
					يتم تحفيزي للمشاركة في دورات تدريبية جديدة
					ينعكس التدريب الذي أتلقيه بشكل ايجابي علي أدائي
					أرى بان التدريب جزء أساسي من سياسة المؤسسة
					استفيد فعليا من البرامج التدريبية التي أشارك فيها
					تتوفر أدوات ووسائل تعليمية حديثة أثناء التدريب
البعد الخامس : التحفيز					
					تقوم الإدارة بالاعتراف بالجهود التي أقدمها
					يتم تشجيعي بشكل مستمر علي تطوير نفسي
					يتم الاعتراف بإنجازاتي أمام زملائي
					تشجع الإدارة الموظفين علي الابتكار وروح المبادرة
					أشعر بالرضا عن أساليب التحفيز المستخدمة
					تعتمد المؤسسة في تحفيز الموظفين على الجوانب المادية والمعنوية معا ، وليس علي المادية فقط
					اعتقد أن الإدارة تتبع معايير عادلة في توزيع الحوافز بين الموظفين
المحور الثاني : الولاء التنظيمي					
البعد الأول : الولاء العاطفي					
					أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة
					اعتبر زملائي في العمل كأفراد من عائلتي
					أشعر بالسعادة عندما أحقق إنجازات في إطار عملي داخل المؤسسة
					أفضل هذه المؤسسة علي غيرها حتى لو توفرت لي عروض مغرية
					أحرص علي تحسين صورة المؤسسة أمام الآخرين
					أشعر أن نجاح المؤسسة هو نجاح شخصي لي أيضا
					توفر بيئة العمل الحالية أجواء تساعدني علي الشعور بالراحة النفسية

البعد الثاني : الولاء المستمر					
					تركي لمؤسسة سيؤثر سلبا علي وضعي المهني والمعيشي
					اشعر أن بقاءي في المؤسسة هو الخيار الأفضل من الناحية العملية
					التغييرات خارج المؤسسة تجعلني متمسكا بوظيفتي الحالية
					من الصعب العثور علي بيئة عمل توفر ما اجده هنا
					أفضل الاستقرار الوظيفي الذي توفره المؤسسة علي المغامرة بتغيير العمل
					لدي التزامات تجعلني أتمسك بحده الوظيفة
					المؤسسة توفر لي نظاما وظيفيا يصعب تعويضه
البعد الثالث : الولاء المعباري					
					اشعر بالامتنان لما قدمته لي المؤسسة من فرص
					اعتبر مغادرة المؤسسة نوعا من خيانة الثقة
					اعتبر أن الاستمرار في المؤسسة يعكس التزاما بالوفاء وتحمل المسؤولية
					زملائي ومدرائي يستحقون مني الالتزام والعمل الجاد
					اتحمل مسؤولياتي بجدية انطلاقا من شعوري بالانتماء الاخلاقي
					اشعر ان واجبي رد الجميل للمؤسسة
					البقاء في المؤسسة واجب طالما استطيع العطاء

2- قائمة الاساتذة المحكمين:

الرتبة	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
استاذ محاضرا	سعيدات النجمي	01
استاذ محاضرا	خليل خميس	02
أستاذ محاضرا	تيمجغدين نور الدين	03

3- مخرجات برنامج spss

نتائج ألفا كرونباخ لمقياس التمكين الإداري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.801	36

نتائج ألفا كرونباخ لمقياس الولاء التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.891	21

نتائج طبيعة التوزيع لمتغيري التمكين الإداري والولاء التنظيمي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإداري التمكين	.141	40	.053	.910	40	.080
التنظيمي الولاء	.171	40	.065	.948	40	.067

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج الفروق في التمكين الإداري لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإداري التمكين	40	3.7209	.39783	.06290

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الإداري التمكين	11.460	39	.000	.72089	.5937	.8481

نتائج الفروق في الولاء التنظيمي لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المنظمي الولاء	40	3.8753	.57082	.09025

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المنظمي الولاء	9.698	39	.000	.87525	.6927	1.0578

نتائج الارتباط والارتباط المفسر

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.760 ^a	.577	.566	.37606

a. Prédicteurs : (Constante), الممكن الإداري

b. Variable dépendante : الولاء المنظمي

نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7.333	1	7.333	51.855	.000 ^b
	Résidus	5.374	38	.141		
	Total	12.707	39			

a. Variable dépendante : الولاء المنظمي

b. Prédicteurs : (Constante), الممكن الإداري

نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.840	.566		3.266	.017
	الإداري الممكن	1.090	.151	.760	7.201	.000

a. Variable dépendante : الولاء المنظمي

نتائج الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الجنس الولاء Hypothèse de variances égales	.051	.822	.927	38	.360	.16787	.18106	-.19867-	.53441
Hypothèse de variances inégales			.920	35.625	.364	.16787	.18252	-.20244-	.53818

نتائج الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA

الجنس الولاء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1.251	3	.417	1.311	.286
Intragruppes	11.456	36	.318		
Total	12.707	39			

نتائج الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير السن

ANOVA

الجنس الولاء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.560	3	.187	.553	.649
Intragruppes	12.148	36	.337		
Total	12.707	39			

نتائج الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير الأقدمية

ANOVA

الجنس الولاء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.187	3	.062	.179	.910
Intragruppes	12.520	36	.348		
Total	12.707	39			

الفهرس

قائمة الملاحق

IV	دعاء
V	شكر و عرفان
VI	إهداء
VII	ملخص
VII	قائمة المحتويات
I	
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثرها لتمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي
2	التمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي
3	المطلب الأول: أساسيات حول التمكين الإداري
3	الفرع الأول : مفهوم التمكين الإداري
4	الفرع الثاني : أهمية التمكين الإداري وأهدافه
5	الفرع الثالث : خصائص التمكين الإداري
5	الفرع الرابع: مبادئ التمكين الإداري
6	الفرع الخامس : أبعاد التمكين الإداري
8	المطلب الثاني : ماهية الولاء التنظيمي
8	الفرع الأول : مفهوم الولاء التنظيمي
9	الفرع الثاني : أهمية وخصائص الولاء التنظيمي
10	الفرع الثالث : أنواع الولاء التنظيمي
10	الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

قائمة الملاحق

11	الفرع الخامس : أبعاد الولاء التنظيمي
12	المطلب الثالث : دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي
13	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لتمكين الإداري والولاء التنظيمي
13	المطلب الأول : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
13	الفرع لأول : الدراسات العربية
15	الفرع الثاني :الدراسات الأجنبية
17	المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
17	الفرع الأول : أوجه التشابه
17	الفرع الثاني :أوجه الاختلاف
18	الفرع الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل الأول
20	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي
21	تمهيد
22	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
22	المطلب الأول :تقديم المؤسسة وعينة الدراسة
22	الفرع الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة
26	الفرع الثاني مجتمع وعينة الدراسة
26	المطلب الثاني :أدوات الدراسة
26	الفرع الأول : أدوات جمع البيانات
28	الفرع الثاني : الأدوات الاحصائية
28	الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان
28	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
28	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
29	الفرع الأول : نتائج الجزء الأول للاستبيان (الخصائص الشخصية)
32	الفرع الثاني نتائج الجزء الثاني للاستبيان (البيانات المتعلقة بالدراسة)
43	الفرع الثالث الإجابة الاحصائية عن السؤال الثالث

قائمة الملاحق

46	الفرع الرابع الإجابة الاحصائية عن السؤال الرابع
47	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
47	أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى
48	ثانياً : اختبار صحة الفرضية الثانية
48	ثالثاً : اختبار صحة الفرضية الثالثة
48	رابعاً : اختبار صحة الفرضية الرابعة
49	<u>خلاصة الفصل الثاني</u>
50	<u>الخاتمة</u>
53	المراجع
56	قائمة الملاحق
64	الفهرس