

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة " نقاوس مصبرات "

نقاوس - باتنة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

نادية بلجل

فريد حجيرة

...../Master-GE/GO –GRH /2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوا منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا

نضيع اجر المحسنين ﴾

سورة يوسف الآية 56

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

« من سلك طريقا يبتغي فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة وان الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع ، وان العالم ليستغفر له من في السموات ومن في الأرض حتى الحيتان في الماء ، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب وان العلماء ورثة الأنبياء وان الأنبياء لم يورثوا دينارا ولا درهما وإنما ورثوا العلم فمن أخذه اخذ بحظ وافر»

راواه أبو داود و الترميذي

ملخص:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي بمؤسسة نقاوس مصبرات، هدفت الدراسة إلى بيان مستوى التمكين ومستوى الولاء لدى عمال مؤسسة نقاوس مصبرات من وجهة نظرهم وكذلك توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانته لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (120) فرد، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (108) استبانته.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري... الخ. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي في مؤسسة نقاوس مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، كما أوضحت الدراسة وجود فروق إحصائية بين متغيري (العمر، المؤهل العلمي) ومتغير تمكين العاملين كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- يوصي الباحث بضرورة إدراك المستويات الإشرافية المختلفة بأهمية التمكين وفوائده للمنظمة والأفراد وذلك يتحقق بآليات متعددة منها التوعية والتدريب المستمر للمشرفين.
- 2- إيجاد مناخ تنظيمي يشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- 3- حث القيادات الإدارية في مؤسسة نقاوس مصبرات على دعم تشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشاكل التي تواجه العمل.
- 4- يجب على مؤسسة نقاوس مصبرات وضع سياسات تحفيزية مناسبة من أجل رفع مستوى ولاء العمال للمؤسسة.
- 5- السعي نحو منح العاملين المزيد من تفويض السلطة فيما يخص مهام أعمالهم وذلك من خلال القدرة على اختيار أسلوب أداء أعمالهم.

Abstract:

This study examined the relationship between the empowerment of the employees and the organizational loyalty in Ngaous Corporation,

The study aimed to illustrate the level of the empowerment and loyalty of the employees of the corporation from among them and illustrate the relationship between the variables of the study.

And to achieve the objectives of the study a questionnaire has been used and distributed to a sample of 120 employees and the number of the recovered questionnaire were 108.

In the statistical analysis a several methods has been used included the arithmetic mean and standard deviation ...etc

The study found a several result including: that there is a statistical significant relation between the empowerment of the employees and organizational loyalty in the corporation at a level of $\alpha=0.05$, as well as the study found a statistical deferent's between the variables (age, and educational qualification) and the variable of the empowerment of the employees, and a several of recommendation has been given including:

1. The researcher recommends the importance of cognized the deferent's supervisory levels with the importance of empowerment and it benefits to the corporation and employees and that's can be reached with a several mechanisms as the continuing education and training for supervisors .
2. Found a regulatory climate encourages the exchange of information's between the deferent administrative levels.
3. Actuate the administrative leaders in Ngaous Corporation to encourage and support the teamwork at solving the problems facing the corporation.
4. The corporation must put incentive policies in order to rise the level of loyalty at the employees.
5. The pursuit of giving employees more authorities about their duties and that's with the ability of choosing their own ways of work.

اهداء

إلى أمي الغالية ، إلى من وجدت في قريها راحتي ، إلى سعادتي ، إلى من غمرتني بحبها ودعائها
الدائم لي ، إلى التي ما فتئت تحتني على طلب العلم وما هي بقارئة ، أقول.....
...ربي ارحمها كما ربنتني صغيرا.

إلى أبي الغالي ، إلى من وجدت بقربه الأمان السعيدة ، إلى من عطاؤه لي غير مجذوذ ، إلى من
كان لي بعد الله سندا وعونا،.....ربي ارحمه كما رباني صغيرا.

إلى من شاركوني أحلى أيام طفولتي ، وتربيننا تحت سقف واحد ، إخوتي الأعزاء
حنان ، أمانة ، أنيسة و عبد الستار

إلى من صاحبوني في مساري الدراسي فكانوا خير الأصدقاء ، إليهم اهدي هذا العمل فردا فردا.

إلى أستاذتي العزيزة التي أعطتني من وقتها لإتمام مذكرتي ولم تبخل علي بمعلوماتها القيمة
ولها أحر تمنياتي بالخير مدى الحياة.

إلى كل هؤلاء اهديهم عملي هذا المتواضع ، ثمرة مجهوداتي ، ومحصلة سنوات دراستي

شكر وتقدير

خير من نشكر من ندعو ونسال ملك الملوك وواهب النعم الكريم الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم القائل في محكم التنزيل ((وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد)) ، فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى والصلاة والسلام على من لا نبي بعده معلم الناس سيد الأولين والآخرين ورحمة الله للعالمين نبينا محمد بن عبد الله القائل (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) وبعد :

فان هذه الدراسة ما كان لها إن تتم إلا بعد توفيق الله عز وجل ثم بتضافر جهود المخلصين، لذا أتقدم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان لأصحاب البذل والعطاء واطص بالذكر:

- ❖ الأستاذة : بلجبل نادية المشرفة على الرسالة والتي غمرتني بتوجيهاتها ونصائحها فوجدت منها كل دعم ومساندة طيلة فترة انجاز هذا العمل فجزاها الله عني خير الجزاء ونفع بها .
- ❖ أعضاء لجنة التحكيم لأداة الدراسة من أعضاء هيئة الدراسة بجامعة محمد خيضر بسكرة، وكلية التسيير والاقتصاد : اقطي جوهرة ، داسي وهبية ، بوروبة فهيمة .
- ❖ كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة محمد خيضر وقسم علوم التسيير.
- ❖ كما أتقدم بجزيل الشكر إلى عمال نقاوس مصبرات الذين تعاونوا معي بتكرمهم بالإجابة على أداة الدراسة وباستقبالهم الرائع لوجودي معهم.
- ❖ جميع الزملاء والأصدقاء الذين تعاونوا معي لهم مني جزيل الشكر والعرفان.

الصفحة	المحتويات
أ	آية قرآنية.
ب	الملخص.
ج	Abstract
د	الإهداء.
هـ	شكر وعرافان.
و	الفهرس.
ط	قائمة الجداول.
ك	قائمة الأشكال.
ك	قائمة الملاحق.
1	مقدمة.
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة.	
2	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وفرضياتها.
2	المطلب الأول: إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية.
4	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة و نموذجها.
5	المبحث الثاني: أهمية و أهداف الدراسة.
5	المطلب الأول أهمية الدراسة.
5	المطلب الثاني أهداف الدراسة.
5	المطلب الثالث: مصطلحات الدراسة.
6	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
6	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتمكين.
11	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي.
16	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة.
الفصل الأول: العلاقة بين متغيرات الدراسة- إطار نظري-	
18	تمهيد.
19	المبحث الأول: تمكين العاملين.
19	تمهيد.
20	المطلب الأول: مفهوم التمكين، نماذجه وأبعاده.
20	الفرع الأول: مفهوم التمكين.
20	أولا مفهوم التمكين الإداري.

23	ثانيا مفهوم التمكين النفسي.
24	الفرع الثاني: نماذج التمكين.
28	الفرع الثالث: أبعاد التمكين.
28	أولا: أبعاد التمكين الإداري.
29	ثانيا: أبعاد التمكين النفسي.
30	المطلب الثاني: خطوات التمكين، مقوماته و أساليبه.
30	الفرع الأول: خطوات التمكين.
33	الفرع الثاني: مقومات التمكين.
34	الفرع الثالث: أساليب التمكين.
35	المطلب الثالث: أهمية التمكين، فوائد تطبيقه وعوائقه.
35	الفرع الأول: أهمية التمكين.
37	الفرع الثاني: فوائد تطبيق التمكين.
38	الفرع الثالث: عوائق تطبيق التمكين.
40	الخلاصة .
41	المبحث الثاني: الولاء التنظيمي.
41	تمهيد.
42	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي، مراحل وأهميته:
42	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.
45	الفرع الثاني: مراحل الولاء التنظيمي.
46	الفرع الثالث: أهمية الولاء التنظيمي.
49	المطلب الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي ،النماذج المفسرة له واستراتيجياته.
49	الفرع الأول: أبعاد الولاء التنظيمي.
51	الفرع الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
59	الفرع الثالث: إستراتيجيات الولاء التنظيمي.
62	المطلب الثالث: مراحل تكون الولاء التنظيمي، آثاره و وسائل قياسه.
62	الفرع الأول: مراحل تكون الولاء التنظيمي.
64	الفرع الثاني: آثار الولاء التنظيمي.
65	الفرع الثالث: وسائل قياس الولاء التنظيمي.

69	المبحث الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي.
73	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي.
73	تمهيد.
74	المبحث الأول: منهج الدراسة.
74	المطلب الأول: منهج الدراسة وخطوات إعداد الأداة الرئيسية في جمع البيانات.
75	المطلب الثاني: مجتمع، عينة الدراسة و أساليب التحليل.
76	المطلب الثالث: حدود الدراسة.
78	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
80	المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة.
80	المطلب الأول: لنتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة.
82	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.
92	المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
99	المبحث الثالث: خلاصة النتائج والتوصيات.
99	المطلب الأول: خلاصة النتائج.
100	المطلب الثاني: التوصيات المقترحة.
102	الخاتمة
105	قائمة المصادر و المراجع.
109	قائمة الملاحق والأشكال.

قائمة الجداول.

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	درجات مقياس Likert الخماسي	74
02	الحدود الدنيا والعليا لمقياس Likert الخماسي	75
03	تطور عدد عمال مؤسسة نقاوس مصبرات خلال السنوات الأخيرة	77
04	معاملات ثبات أداة البحث وصدقها.	78
05	معاملات الارتباط بين محور تمكين العاملين وفقراته.	97
06	معاملات الارتباط بين محور الولاء التنظيمي وفقراته.	79
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	80
08	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب السن.	81
09	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.	81
10	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة.	82
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تفويض السلطة في مؤسسة نقاوس مصبرات.	83
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاتصال الفعال في مؤسسة نقاوس مصبرات.	84
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز في مؤسسة نقاوس مصبرات.	85
14	رأي أفراد عينة الدراسة حول وجود تمكين إداري في مؤسسة نقاوس مصبرات.	86
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد أهمية العمل في مؤسسة نقاوس مصبرات.	87
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القدرة على الاختيار في مؤسسة نقاوس مصبرات	88
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التأثير على الآخرين في مؤسسة نقاوس مصبرات	89
18	رأي أفراد العينة حول وجود تمكين نفسي لدى العاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات	90
19	تحليل العبارات المتعلقة بالولاء التنظيمي	90
20	مصفوفة الارتباط بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي .	92

21	مصفوفة الارتباط بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي :	93
22	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة .	95
23	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير الجنس.	96
24	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير العمر.	97
25	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.	98
26	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير سنوات الخبرة.	99

قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
4	النموذج المقترح البحث.	01
27	تصور نموذج ديانا تريسي للتمكين	02
53	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند Setters	03

قائمة الملاحق.

الصفحة	العنوان	الرقم
110	قائمة محكمي الاستبانة.	1
111	استبانة البحث.	2

مقدمة:

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي تحظى بالدراسة لآثاره في أداء وسلوك الأفراد و في إنتاجية المؤسسات ككل وهو من أكثر المسائل التي أخذت تشغل أكثر تفكير إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في وضعية سليمة تمكنها من التكيف مع مستجدات المحيط ومن ثم الاستمرارية والبقاء فيه، فكلما توافرت مشاعر الولاء لدى العاملين كلما كان هناك سبيل قوي للوصول إلى تشكيل نمط ثقافي خاص بالمنظمة وموظفيها، وكلما زاد ذلك الشعور لديهم كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير ترغب المنظمة في إحداثه. و الموظفون الذين لديهم ولاء كبير لمنظماتهم لديهم أيضا الاستعداد الكامل لبذل جهد أكثر والتفاني في عملهم وحرص دائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم والعمل على تحقيق أهدافها مهما كانت. كما أن المنظمات ذات الفعالية الأكبر هي المنظمات التي يتميز عاملوها بدرجة عالية من الولاء اتجاه منظماتهم، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني لغرض تحفيزه وزيادة درجة ولائه للمنظمة من خلال البحث في سبل تفعيله.

إن أصحاب القرار بالمؤسسات عامة و المؤسسة الجزائرية خاصة عليهم أن يخلقوا الولاء لدى العاملين معهم ويعملوا على تفعيله، من خلال خطط إستراتيجية مناسبة كإستراتيجية التمكين بما يمكنها من تحقيق أهدافها ويعزز خاصة من قدراتها التنافسية ويطورها ، فالتمكين - حسب احد الباحثين - يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية وبالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي، و يقوم التمكين عمليا على منح العاملين حرية وقوة التصرف وتحمل المسؤولية مما يجعلهم ذلك يشعرون بأهميتهم عند الإدارة وبتقديرها لهم وثقتها بهم ، ويرمي إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها فضلاً عن كونه مساراً مهماً للمعلومات من أسفل إلى أعلى ، فهو دراسة مكرسة على مشاركة العامل (تمكين) العامل في تقدم وتقييم ومحتوى الوظيفة والتغيير التكنولوجي ومعايير العمل والسياسات المالية ورقابة الكلفة والهيكل التنظيمي وحجم الموارد البشرية وبرايمج الأمان وطرق العمل .

فقضية تمكين الإنسان بحق، معناها إعادة هيكلة مراكز القوى و عادة توزيع للسلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرار. و هنا تصبح العملية صعبة ومعقدة أحياناً وتحتاج إلى تفكير و إعادة نظر. فتطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة؛ منها سلوكية ونفسية و إدارية وسياسية وسلطوية، ومنها إعادة لهيكل المنظمة كذلك.

وتثير بعض الدراسات شكوكا و أسئلة حول واقعية تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وصعوبة تطبيقه على أرض الواقع، وعلى الرغم من هذه الشكوك فهناك شركات عالمية ومؤسسات كبيرة وصغيرة بدأت تمارس هذا المفهوم وتطبقه، وتجد مردودا إيجابيا ليس على المستويات المعنوية (مثل رضا العاملين وولائهم) فحسب، بل على المستويات المادية مثل الأرباح والإيرادات كذلك.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وفرضياتها:

تبعاً لما جاء سابقاً المتمثل في معرفة العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي تم طرح الإشكالية والفرضيات التالية:

المطلب الأول: إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية:

إن الأهمية التي يحظى بها موضوع الولاء التنظيمي والتمكين يدفعنا إلى التساؤل حول مدى وجودهما في المؤسسة الجزائرية فهي كغيرها من المؤسسات بحاجة إلى دراسة واقع مثل هذه المواضيع بها بمراعاة مدى وجود مظاهرها ومدى وجود علاقة فيما بين الموضوعين والوقوف على اثر ذلك عند الأسباب التي تحقق العلاقة للأهمية السابق ذكرها. ولقد وقع اختيارنا على مؤسسة نقاوس مصبرات بباتنة.

وبناء على ما سبق ارتأينا أن تصاغ الإشكالية المطروحة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي بمؤسسة نقاوس مصبرات ؟

الأسئلة الفرعية:

هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بمؤسسة نقاوس مصبرات؟

هل توجد علاقة بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي بمؤسسة نقاوس مصبرات ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة يحتم علينا الإجابة بداية على الأسئلة التالية :

. ما درجة التمكين في مؤسسة نقاوس مصبرات من حيث مستوى تطبيقه ؟.

. ما درجة الولاء التنظيمي في مؤسسة نقاوس مصبرات من حيث مستوى تطبيقه؟

المطلب الثاني: فرضيات ونموذج الدراسة:

تعد فرضيات الدراسة إجابة مؤقتة عن الظاهرة المدروسة وهي حلول مؤقتة للمشكلة ويتضح من خلال البحث إمكانية قبولها أو رفضها ويمكن ان تصاغ على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي في مؤسسة نقاوس مصبرات عند

مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الفرضيات الفرعية: ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

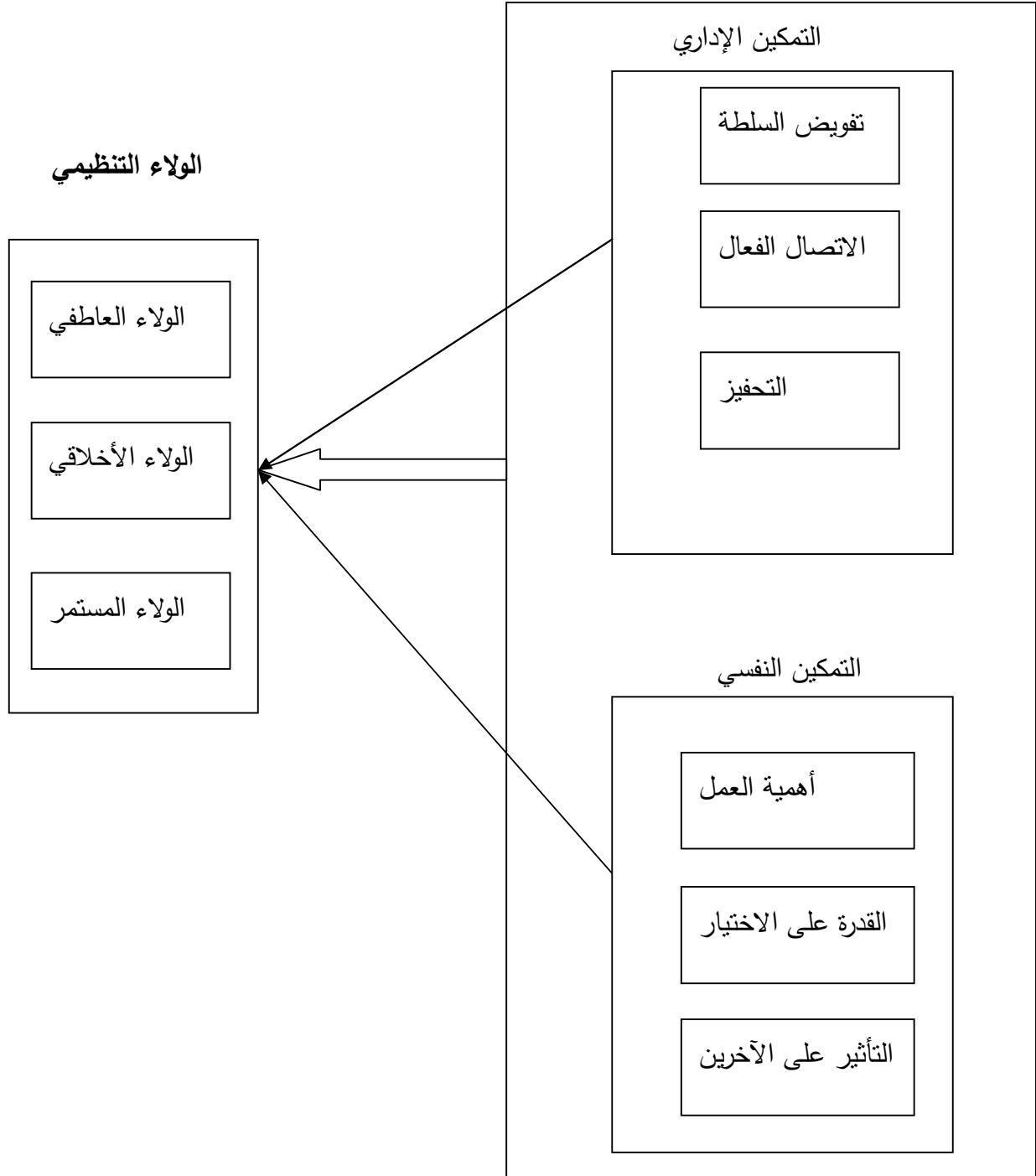
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) الفرضيات الفرعية: ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة

تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الثاني: أهمية الدراسة، أهدافها و مصطلحات الدراسة:

المطلب الأول: أهمية الدراسة.

تعود أهمية البحث إلى:

- أهمية موضوع الولاء التنظيمي و أهمية التمكين فكلا الموضوعين يعتبران من المواضيع التي تحظى باهتمام خاص في علم الإدارة.

- لعل هذه الدراسة تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات يمكن من خلالها تفعيل التمكين ومن ثم رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة نقاوس مصبرات مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة عالية.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1- بيان درجة التمكين لدى عمال مؤسسة نقاوس مصبرات من وجهة نظرهم.
- 2- بيان درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة نقاوس مصبرات من وجهة نظرهم.
- 3- معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين والولاء التنظيمي بمؤسسة نقاوس مصبرات.
- 4- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول تمكين العاملين وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية .
- 5- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي قد يمكن من خلالها تفعيل التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: هو اقتسام القوة و السلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية و انطلاق و تسمح لهم بالابتكار و التطوير و المشاركة في اتخاذ القرار و تحمل المسؤوليات و النتائج

التمكين النفسي: هو أسلوب إداري ولكنه شعور بالمقام الأول بمعنى هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعاملين وإنما هي أشياء متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه.

الولاء التنظيمي: يمثل حاصل تفاعل ثلاث عناصر لها أثارها الايجابية على سلوك الفرد وأدائه ومن ثم على إنتاجيته وهي :

- التوافق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

- الاستغراق: وتعني أن يكون منهمكاً ومنغمساً بصورة كاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.
- الإخلاص والوفاء: ويعني شعوره بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها حيث يحس بأن المنظمة قطعة منه.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت متغيري البحث وسنحاول ذكر بعض منها.

المطلب الأول: الدراسات المعقدة بالتمكين: (المتغير المستقل)

يعتبر موضوع تمكين العاملين والولاء التنظيمي من المواضيع الجديرة بالدراسة والتحليل، كونها تتعلق بالموارد البشري والجهود المبذولة لزيادة فعاليته، باعتباره العنصر الحيوي والمهم في نجاح المؤسسات، ويهدف هذا الجانب إلى التعرف على مساهمات الدراسات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث. وفيما يلي عرض للأهداف والنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات العربية والأجنبية في هذين الموضوعين على النحو التالي:

- دراسة: الحراشنة، محمد، والهيبي، صلاح الدين، بعنوان: اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، مج 33، ع2، (2006).
- وقد هدفت الدراسة إلى :

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين والدعم التنظيمي وعلاقتها بالسلوك الإبداعي.
- توضيح العلاقات الإحصائية بين أبعاد التمكين والدعم التنظيمي من ناحية والسلوك الإبداعي من جهة أخرى.
- توضيح العلاقات الإحصائية بين طبيعة العمل وبين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- اختبار اثر تمكين العاملين على فعالية فرق العمل في الشركات الأردنية للبناء.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- إن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) ولكن متغير التمكين الإداري يفسر تباينا أعلى في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

➤ دراسة: مطر الزداني، محمد. رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة ، بعنوان: اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، جامعة مؤتة، الأردن. (2006).

وقد هدفت الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري في المؤسسات المالية الحكومية.
 - التعرف على مستوى التمكين الإداري في المؤسسات المالية الحكومية.
 - التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية.
 - التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات المالية الحكومية.
 - تحليل العلاقة الإرتباطية بين متغير الدراسة المستقل (التمكين الإداري) وكل بعد من أبعاده وبين المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) وكل بعد من أبعاده.
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين الإداري وإزالة المخاوف من تطبيقه كتمارسه إدارية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة:
- أن تصورات الباحثين لمتغير التمكين الإداري وكذا تصوراتهم على أبعاد الجودة الشاملة كان مرتفعا.
 - أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة والسلوك الإبداعي) وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية .
 - أن المتغير المستقل (أبعاد التمكين الإداري) تفسر ما مقداره 57.5 % من التباين في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والخبرة والى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإبعاد الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والخبرة.

➤ دراسة: أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة.. بعنوان: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية المجلد 5. العدد 2. (2009).

وقد هدفت الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على مفاهيم التمكين الإداري وعناصره وفوائده وأهم معوقات تطبيقه في التنظيمات، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.
- التعرف على مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.
- التعرف على اثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.
- تقديم التوصيات المناسبة التي تهدف إلى تحسين مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية والاستفادة منها في المنظمات المشابهة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى:
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين ، نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر والنوع الاجتماعي.
- تقديم العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة، إعادة النظر في الرواتب والحوافز، وضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيد عن المحسوبية.
- **دراسة: عدنان حسن الماضي، ثائرة. رسالة ماجستير في إدارة الجودة غير منشورة ، بعنوان اثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية. ، الجامعة الأردنية، الأردن. (2009).**
- وقد هدفت الدراسة إلى:
- معرفة الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة الذي يتضمن نشأتها، تطورها، مراحلها، فائدتها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من خلال مراجعة الأدبيات.
- التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين.
- التعرف على مدى شعور العاملين بالتمكين الإداري في مستشفى الجامعة الأردنية .
- التعرف على اثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية.
- الخروج بتوصيات تهدف لرفع مستوى الأداء في مستشفى الجامعة الأردنية من خلال تطبيق الجودة الشاملة وتمكين العاملين فيها.

➤ دراسة: بن إبراهيم محمد الاصقه، محمد. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، بعنوان:

التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، (2010).

و قد هدفت الدراسة إلى معرفة:

-العلاقة بين مستوى تمكين العاملين و درجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة في الرياض من وجهة نظرهم .

-مستوى تمكين العاملين في قوات الأمن الخاصة في الرياض من وجهة نظرهم .

-درجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة في الرياض من وجهة نظرهم .

-العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل و التأثير) و درجة الرضا

الوظيفي لمنسوبي جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

و قد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

-أن أفراد عينة الدراسة يدركون التمكين بمستوى مرتفع.

-أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة عالية.

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة و

درجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة في الرياض .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فاقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد (معنى

العمل) لصالح أفراد عينة الدراسة رتبة ملازم أول و كذلك رتبة نقيب و كذلك الحاصلين على مؤهلات جامعية

فاقل و أفراد عينة الدراسة الحاصلين على دراسات عليا حول بعد (معنى العمل) لصالح أفراد عينة الدراسة

الحاصلين على مؤهل جامعي فاقل.

➤ دراسة : رياض ابا زيد ،مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، بعنوان: اثر التمكين

النفسي على سلوك المواطنة للعاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالأردن ، م ج 24 ، ع2، جامعة النجاح

الوطنية، فلسطين ، (2010).

أهداف الدراسة :

- اتجاهات العاملين نحو مدى إسهامهم في التمكين النفسي.

- اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة.

- اثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين.
 - وجود اثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة.
 - عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية.
- ومن أهم التوصيات :

تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين من خلال المحافظة على البيئة الإدارية المناسبة حيث تسود اللامر كزية والعدالة التنظيمية والمؤسسية وغيرها لان التمكين النفسي هو شعور ذاتي وانعكاس لممارسات إدارية داخل المؤسسة.

- تعزيز ودعم سلوكيات العاملين من خلال تفعيل إقامة الندوات التدريبية لغرس قيم التمكين وسلوك المواطنة .
- دراسة: عبد المجيد الصقرات، سمية. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، بعنوان:
- التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية. ، جامعة مؤتة، الأردن. (2010)**

وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن.
- التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في التمكين الإداري وفي مجالاته (المشاركة، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وعدم وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي والخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الالتزام الوظيفي ومجالاته (الالتزام العاطفي والالتزام المادي) تعزى للنوع الاجتماعي.

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التمكين الإداري والالتزام الوظيفي.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي: (المتغير التابع)

- دراسة: مشعل بن حسن بن مشعان العتيبي: مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، بعنوان: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي ،دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ،السعودية. (2008).
- هدفت الدراسة إلى :
- التعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى .
 - التعرف على مدى إسهام البرامج التدريبية التي شارك بها العاملون في رفع مستوى ولائهم التنظيمي.
 - التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية .
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- وخلصت إلى عدة نتائج منها :
- إن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة بوجه عام مرتفع .
 - أن البرامج التدريبية ساهمت بدرجة متوسطة في رفع الولاء التنظيمي للمشاركين فيها من العاملين بمجلس الشورى.
 - أن أفراد عينة الدراسة لم يختلف مستوى ولائهم التنظيمي باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية.
 - وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين العمل ومستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بحيث يرتفع الولاء تبعاً لارتفاع الفئة النسبية .
- وقد أوصت ب :
- أهمية تصميم برامج تدريبية متخصصة تساعد على التغيير الإيجابي للاتجاهات خصوصاً الولاء التنظيمي.
 - تعد دورات تدريبية لمدراء الإدارات بمجلس الشورى والتي تهدف للتعريف بأهمية الولاء التنظيمي،والعوامل المساعدة في تكوينه وترسيخه ،التي تعود بفوائد كبيرة على المجلس والعاملين فيه .
 - إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لمعرفة واقع الولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى .
- دراسة :محمد صلاح الدين أبو العلا، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوظيفي بقطاع غزة،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.(2009)
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي 53.13% وأن عي العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49% كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى العمل على درجة الولاء التنظيمي تغزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد أوصت الدراسة:

- جعقد برامج تدريبية للمدراء في الوزارة بشكل عام والذين يحملون درجة الثانوية العامة بشكل خاص.
- تشجيعهم على إكمال الدراسة الجامعية.
- تشجيع المدراء والعاملين في وزارة الداخلية لتقديم مزيد من الإبداع والتميز وتشجيعهم على ذلك.
- محاولة نشر ثقافة الإنجاز لدى العاملين في الوزارة من خلال عقد الندوات وورشات العمل حول أهمية ثقافة الإنجاز ودورها في تعزيز مكانة الوزارة في المجتمع.

➤ دراسة: شريط، الشريف محمد، مذكرة ماجستير علم النفس عمل وتنظيم، تحت عنوان: الاتصال

التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عناية، جامعة منتوري محمد قسنطينة، الجزائر، (2009).

وهدف الدراسة على الوقوف ميدانيا على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال والولاء عند الإطارات الوسطى الذين يمثلون حلقة وصل بين الإطارات العليا والمنفذين داخل أية مؤسسة، فهم بحكم موقعهم هذا يؤثرون ويتأثرون بطبيعة الاتصال وسلوكهم وبالتالي سواء تم عن ولاء أم غير ذلك إنما يعكس إلى حد كبير العلاقة بين الاتصال السائد ومستوى الولاء للمؤسسة هذه الأخيرة حياتها وديمومتها متعلقة بمدى وفاء وولاء أعضائها، وسعيهم الجاد إلى السير بها قدماً.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي

- اعتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستطيع استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة.

- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موحية ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة موحية متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة موحية متوسطة بين بعد مرونة الاتصال والولاء التنظيمي .

➤ دراسة : مصعب بن عبد الهادي القثامي ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، بعنوان :
التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الامن بمدينة الرياض ، جامعة نايف
العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية،(2009).
هدفت هذه الدراسة إلى :

-التعرف على مستوى إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض بالتمكين النفسي

- التعرف على مستوى إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض بالولاء التنظيمي

-دراسة العلاقة بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض :

-التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محوري الدراسة وفقا لمتغيراتهم
الشخصية والوظيفية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض بالتمكين النفسي .

-أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض بالولاء التنظيمي .

-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فاقل بين التمكين النفسي بصورة عامة وإدراك

أبعاده التفصيلية من جهة وإدراك الولاء التنظيمي للعاملين بالمستشفى .

ومن أهم التوصيات :

-ضرورة إدراك المستويات الإشرافية بأهمية التمكين النفسي وفوائده للمنظمة و الأفراد وذلك يتحقق بآليات

متعددة منها التوعية و التدريب المستمر للمشرفين .

- إعطاء مفهوم الولاء التنظيمي اهتمام اكبر من قبل القيادات في المجال الصحي من خلال تنمية إدراك

العاملين بالولاء التنظيمي.

-وكذا الاهتمام بالعاملين في كافة النواحي من الحوافز وتهيئة مناخ العمل وإعداد البرامج التدريبية الملائمة

لاحتياجات العاملين.

➤ دراسة: بدر الجريسي، مذكرة ماجستير غير منشورة، بعنوان: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، (2010).

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها :

- إن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع .

- إن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء

التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي حيث يتضح أنه كل تحسن مستوى الروح المعنوية لدى

العاملين في مجلس الشورى السعودي كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.

وقد أوصت بـ :

العمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بأقسام وإدارات بمجلس الشورى .

- ضرورة تشجيع الإدارة العليا في المجلس للمبادرات التي تؤدي إلى تحسين العمل .

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين .

➤ دراسة: روان حمدان ، ياسمين الساكت، درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، بعنوان: التحفيز وأثره

على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس،

فلسطين، (2011).

يهدف البحث إلى تحقيق التالي :

- الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية .

- التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين بالمؤسسات .

- معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المعمول بها على العاملين وبين الولاء التنظيمي لهؤلاء العاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة هي:

- أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في

مدينة نابلس وإن كانت نسبة متوسطة .

- أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم .

وفي ضوء هذه الدراسة أوصت الباحثتان بعدة توصيات منها :

-تقديم مكافئات مادية ومعنوية للموظفين الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه دون تقصير .

-العمل على تحسين الأجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم .

-مكافئة الموظفين المجتهدين ومعاقبة المخالفين والمقصرين .

➤ دراسة: عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بعنوان: القيادة

التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة

المكرمة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، (2011).

أهداف الدراسة :

- التعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة

- التعرف على درجة الارتباط بين السلوك القيادي التحويلي ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين

بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- أن أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي

التحويلي بدرجة متوسطة.

- أن أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لديهم مستويات للولاء التنظيمي

بدرجة متوسطة.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستويات (0,01) فأقل بين السلوك القيادي التحويلي و

مستويات للولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

ومن أهم التوصيات المقترحة :

العمل على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين لما لذلك من اثر في تعزيز ورفع مستويات

الولاء التنظيمي لديهم.

➤ دراسة: أيمن عبد الحق ،مذكرة بكالوريوس في إدارة الأعمال، بعنوان: أثر بعض المتغيرات التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي البنوك و شركات التأمين في مدينة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ،فلسطين (2011).

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى موظفي شركات التأمين والبنوك في مدينة نابلس وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

-أن الموظفين يهتم جميعا بنجاح المؤسسة التي يعملون فيها.

-أن على الموظف الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المؤسسة التي يعمل فيها.

وفي ضوء هذه الدراسة أوصى الباحثون بتوصيات منها :

-تقديم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه ودون تقصير .

-العمل على تحسين الأجور حتى يزيد الرضا عند الموظفين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم .

المطلب الثالث:التعليق على الدراسات السابقة.

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا -التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي،

أجريت بين الأعوام (من 2006 إلى 2011)، و التي تم تقسيمها إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول الدراسات

المتعلقة بالتمكين، و في القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي، و توصلنا من خلالها إلى الملاحظات

التالية:

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين من الجانب النظري.

- تتفق لدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الولاء التنظيمي من الجانب النظري.

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

-تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني و المكاني للدراسة.

- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل.

تتعدد الأبعاد والعوامل التي يمكن إدراجها تحت موضوع تمكين العاملين و إن اتفقت معظم الدراسات على

التفرقة الواضحة بين تمكين العاملين وبعض المصطلحات التنظيمية الأخر ك تفويض السلطة.... وغيرها.

-تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف والمجتمع.

-تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع .

-تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري البحث. استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من التمكين و الولاء التنظيمي، و كذا من النتائج و التوصيات الهامة التي توصلت إليها.

تمهيد:

يعتبر تمكين العاملين والولاء التنظيمي من المفاهيم التي نالت الاهتمام الأكبر بالنسبة للمنظمات ، ويقتصر هذا الفصل بشيء من التفصيل حول مفاهيم وأساسيات تمكين العاملين والولاء التنظيمي ، والتي من خلالها نستطيع فهمهما ، حيث تتسابق المؤسسات نحو تبني المفاهيم الحديثة التي من شأنها أن تحقق لها أعلى درجات الفعالية والتفوق والنجاح، ويعتبر تمكين العاملين احد أهم الأساليب التي تتبعها المؤسسات لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين عن طريق منحهم السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار وهو الأمر الذي يسهم في زرع الولاء لدى العمال.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: تمكين العاملين - إطار نظري-
- المبحث الثاني: الولاء التنظيمي - إطار نظري-

تمهيد:

لما كانت الإدارة تقوم على توجيه الجهد البشري في حدود المنظمة أياً كان طابعها فإنها - أي الإدارة - تركز على العنصر الإنساني وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية ، وفي هذا السياق يتأكد القول بأن الإدارة تنظيم إنساني وليست تنظيمياً لياً كما تصور البعض من رواد حركة الإدارة العلمية وإذ كانت الإدارة قائمة على العنصر البشري داخل التنظيم وما يسوده من علاقات لها طابع إنساني ، وإذ كان نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وإخلاقه فيما يقوم به من أعباء الإدارة، فإنه يصبح من الطبيعي أن تحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم ، ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة ، ويصبح من الطبيعي كذلك توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل البيئة وما يحيط بالعاملين من ظروفٍ مختلفةٍ تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وأيضاً خارجة .

المطلب الأول: مفهوم التمكين، نماذجه وأبعاده.

الفرع الأول: مفهوم التمكين:¹

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه .

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

إذا تحدثنا عن الاتجاهات الفكرية للتمكين سنجد انه كثيرا ما يشير إليه البعض على انه إستراتيجية إدارية ، وآخرون يرونه فلسفة منظميه جديدة، في حين يرى البعض الآخر انه على انه إيديولوجية إدارية ، ومن اجل توضيح هذه الاتجاهات الفكرية الثلاثة للتمكين سنتناول بالشرح كلا منها:²

✓ التمكين بوصفه فلسفة منظمة جديدة:

أشار Canningham إلى فلسفة المؤسسة بكونها عقد ضماني بين أعضاء المؤسسة ، يحكم هؤلاء الأعضاء في كيفية العمل معا لانجاز الغايات المنظمة ، وقد أشارت دراسة Duvall إلى أن المؤسسات تعتمد فلسفتين :

الأولى: هي فلسفة المحفظة على الموارد لضمان النجاح المؤسسي، وتسعى هذه الفلسفة لمنع الأفراد من ارتكاب الأخطاء، سواء بتقليص خياراتهم في التصرف في العمل ، أو بممارسة الرقابة عليهم من خلال نظم وضوابط إدارية ، باختصار هذه الفلسفة تعتمد على التحديد المسبق للمهارات المستقبلية والقرارات المنظمة ، والتخصيص المسبق للموارد وكيفية التصرف فيها من اجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات الصحيحة.

¹: مازن ، عبد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، الأردن ، عمان ، 2006 ، ص 1 .

² مطلق الدوري، زكريا، و علي صالح، احمد.. إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع،(2008)، ص ص. 67-71.

الثانية: هي فلسفة تكامل الموارد لضمان النجاح المؤسسي، تركز على النتائج التي يحققها العاملون بعد منحهم حرية اختيار طريقة العمل من دون النظر إلى الأخطاء والتي تعتبر وفق هذه الفلسفة دروساً للتعلم واكتساب معارف جديدة وفرصة للإبداع والابتكار.

إن المدراء الموجهين بالتمكين يلجئون إلى مراقبة النتائج بدلاً من مراقبة السلوك الفردي، وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج ويكون دورهم إزالة كل ما يعيق الانجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الأداء الفاعل، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الفلسفة الأفضل لخلق البيئة المنظمة الملائمة للتمكين.

✓ التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية:

الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المؤسسات الاقتصادية، فالتغيرات البيئية بعد ثورة الاتصالات ولاسيما عقدي الثمانينات والتسعينات فقد أحدثت تغييرات جذرية أبرزت الحاجة للاعتماد على المورد البشري بشكل كبير، ودعت الحاجة إلى وجود إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معانات العاملين، وبذال كان التمكين واحد من الإيديولوجيات التي اعتمدها المؤسسات في فرض واقع جديد يعطي للأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم من قبل بسبب ظهور الحاجة إلى العاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع ظروف التي فرضتها المنافسة والتطورات البيئية.

✓ التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية:

وصف Nixon التمكين بأنه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توظيف مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والالتزامات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المؤسسة، وعلى هذا السياق جاءت دراسة Estrad لتضع خطوات هذه الإستراتيجية كما يلي:

- * وضع الرؤية ونقلها إلى الواقع.
- * وضع الأسبقيات
- * تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل .
- * توسيع شبكة الأعمال ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المؤسسة.
- * الاستعانة بمجاميع الدعم الداخلية والخارجية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات متعددة.

عموماً فإن البعد الاستراتيجي للتمكين يمكن من تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وأفاق زمنية بعيدة، خصوصاً إذا تم اعتماده كبعد أساسي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر نظراً لأثره التراكمي للجودة والتحسين .

ولقد أعطى المفكرون و الباحثون في هذا المجال العديد من التعاريف لمفهوم التمكين، نستعرض فيما يلي بعضها منها:

فقد عرف (Murrell and Meredith, 2000)¹ "التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي".

كما عرفه (Griffin & Moorhad, 2001) بأنه " تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة"²

وعرفه (Kook 1999) بأنه " وصف لفلسفة إدارة المنظمة والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عمل صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم"³

كما وضحت إحدى الدراسات الميدانية التي أجريت على شريحة من القياديين والعاملين في منظمات أمريكية مختلفة ، طلب منهم إعطاء مفهوم لمصطلح التمكين الإداري فجاءت إجاباتهم متباينة لحد كبير ، وقد صنفت هذه التعريفات على النحو التالي:⁴

- التمكين هو تفويض الصلاحيات ليتمكن العاملون القيام بمهامهم دون الرجوع لمدرائهم أو لمن هم اعلي منهم.
- التمكين هو تحديد المسؤوليات للعاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم به دون إشراف مباشر عليهم.
- التمكين هو تشجيع العاملين وحثهم على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف المتجددة.
- التمكين هو جعل العاملين يديرون أنفسهم ذاتياً ويؤدون أعمالهم طوعياً.

¹ : K.L., Murrell, and M., Meredith, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, 2000, p.110.

²:دراسة:أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقله أخو ارشيدة. التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية:دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية. المجلد 5. العدد 2. (2009). ص 239.

³: سيد محمد، جاد الرب. استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء. الإسكندرية، مصر، 2005. ص 253.

⁴: عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 135 .

وبناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التمكين الإداري: هو خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة ، التي تصاحب اتخاذ القرارات غي الروتينية والإبداعية، ويحدث التمكين عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع إتباعه، من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تتجز بها الأهداف المنظمة، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية.¹

ثانيا: مفهوم التمكين النفسي:

تتضمن أدبيات التمكين اتجاهين عامين لدراسة التمكين في بيئة العمل: إدارة تمكين العاملين والاتجاه النفسي. ويطلق على إدارة تمكين العاملين الاتجاه الاتصالي أو النموذج الجزئي. ويقصد بالاتجاه الاتصالي مجموعة من الممارسات تتضمن تفويض للصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا في الهيكل التنظيمي كان يمنح العاملين سلطة أوسع لاتخاذ قرارات تتعلق بتنفيذ مهام عملهم. وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية ومجموعات العمل المستقلة.

أما الاتجاه النفسي فيستخدم ليمثل شعور واتجاه العاملين نحو عملية التمكين التي تبرز في الكفاءة، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى العمل التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية.

وبالرغم من انتشار فكرة التمكين لكنه لا يوجد اتفاق معياري حول تعريفه ، حيث تعكس التعريفات وجهات النظر المختلفة ومن بين هذه التعريفات:²

عرفه Carol,2002 " أن التمكين النفسي فلسفة وطريقة تفكير ، ويعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات إلى الإدارة الدنيا" .

وعرفه Carless,2004 بأنه " أسلوب إداري ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعاملين وإنما هي أشياء ذاتية متصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه".

كما عرفه Pitss2005 بأنه " شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف حيث يمكن إدراكه بنسب متفاوتة بين العاملين وليس موجود أو غير موجود لديهم ، وان رؤية الفرد لنفسوا إدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي وان لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف".

ويقول Menon,2001 نتيجة للتعريفات المتعددة للتمكين النفسي فإنه يمكن تلخيصه في فيما يلي:

¹: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، الأردن ، عمان ، 2008 ،ص240.
² أبا زيد، رياض، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن" مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، فلسطين: جامعة النجاح، مج24 ، ع2 ، 2010 ،ص ص 7-8.

- إن التمكين هو علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوسين.
- التمكين النفسي ليس بناء عالمي يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروف وأوضاع خاصة للتطبيق.
- يجب أن يقاس التمكين النفسي من خلال أبعاده الأربعة (أهمية العمل، التأثير، الجدارة والاستقلالية) مع اعتبار رؤية الإدارة العليا نحو التمكين.
- التمكين متغير مستمر ومتواصل الحركة بمعنى إن الأفراد لديهم شعورا مختلفا ضعيفا أو قويا نحو التمكين وليس موجودا أو غير موجود لديهم.

الفرع الثاني: نماذج تمكين العاملين :

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية ، وتتعدد نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم تمكين العاملين ، وسوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها :

- نموذج (Conger and Kanungo, 1988) :

عرف (Conger and Kanungo, 1988) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية ، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف ، والعمل على إزالتها والتغلب عليها ، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية " ، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين: الأولى : يمكن النظر للتمكين كاتجاه اتصالي -فالتمكين يدل ضمناً على تفويض السلطة أو القوة . الثانية : يمكن النظر للتمكين أيضاً كاتجاه تحفيزي ، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة ، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان . ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة، حدد (Conger and Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:¹

- - المرحلة الأولى : تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية ، المناخ البيروقراطي ، الضغوط التنافسية ، ضعف نظام الاتصالات ، والمركزية العالية في توزيع الموارد ، أما عناصر أسلوب

¹: العنبي، سعد بن مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد ، دور المدير العربي في الإبداع والتميز ، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004، ص ص 90-117.

الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط ، السلبية ، التحديد الاعتباطي للمكافآت ، ضعف قيم التحفيز ، وغياب الإبداع ، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور ، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني ، نقص السلطة المناسبة ، عدم التحديد المناسب للموارد ، الأهداف الغير واقعية ، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين ، الروتين الشديد في العمل ، وضعف التنوع في العمل ، لذلك فإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم ، ولهذا لابد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور ، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

• - المرحلة الثانية : استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف ، والإثراء الوظيفي ، والمكافآت المرتبطة بالأداء ، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ، ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

• - المرحلة الثالثة : تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر : المكاسب الغير فعالة ، التجارب المنجزة ، الإقناع اللفظي ، والاستثارة العاطفية .

• - المرحلة الرابعة : ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول ، وتوقعات الأداء ، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية .

• - المرحلة الخامسة : التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة .

واختصاراً ، يرى الكاتبان بأن التمكين يمثل " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن ، وأن تمكن العاملين يعني أن تسعى إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدانه للقوة " .

نموذج (Thomas and Velthouse, 1990) :

قام (Thomas and Velthouse,1990) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger and Kanungo) ، وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي (Cognitive Empowerment Model) ، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها ، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز " ، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات ، الذي يشجع

السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة ، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبروا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي :¹

1- **التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of Impact)** : ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد " ، ويقوم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين ، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات .

2- **الكفاءة (Competence)** : ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحولة ، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ، ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديها بإتقان إذا بذلوا جهداً ، فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة ، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد ، والجودة في أداء المهام .

3- **إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness)** : تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد ، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ، وإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام تُفرض نبيلة ، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته ، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة .

4- **حرية الاختيار (Choice)** : وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً للفرد بأنه حر في اختياره ، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها .

نموذج ديانا تريسي للتمكين :²

يستند هذا النموذج إلى عدة مبادئ ، أهمها:

- 1- معرفة وتحديد الأفراد لمسؤولياتهم.
- 2-التخلي للأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات.
- 3-وضع مستويات الانجاز المميز.
- 4-ضرورة تدريب الأفراد، وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.

¹ : العتيبي، سعد المرزوق ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مرجع سابق، ص ص 90-117
² مذكرة: مطر بن عبد المحسن الجميلي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008 ، ص ص 69-70.

5- تزويدهم بالمعارف، والمعلومات.

6- مدهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.

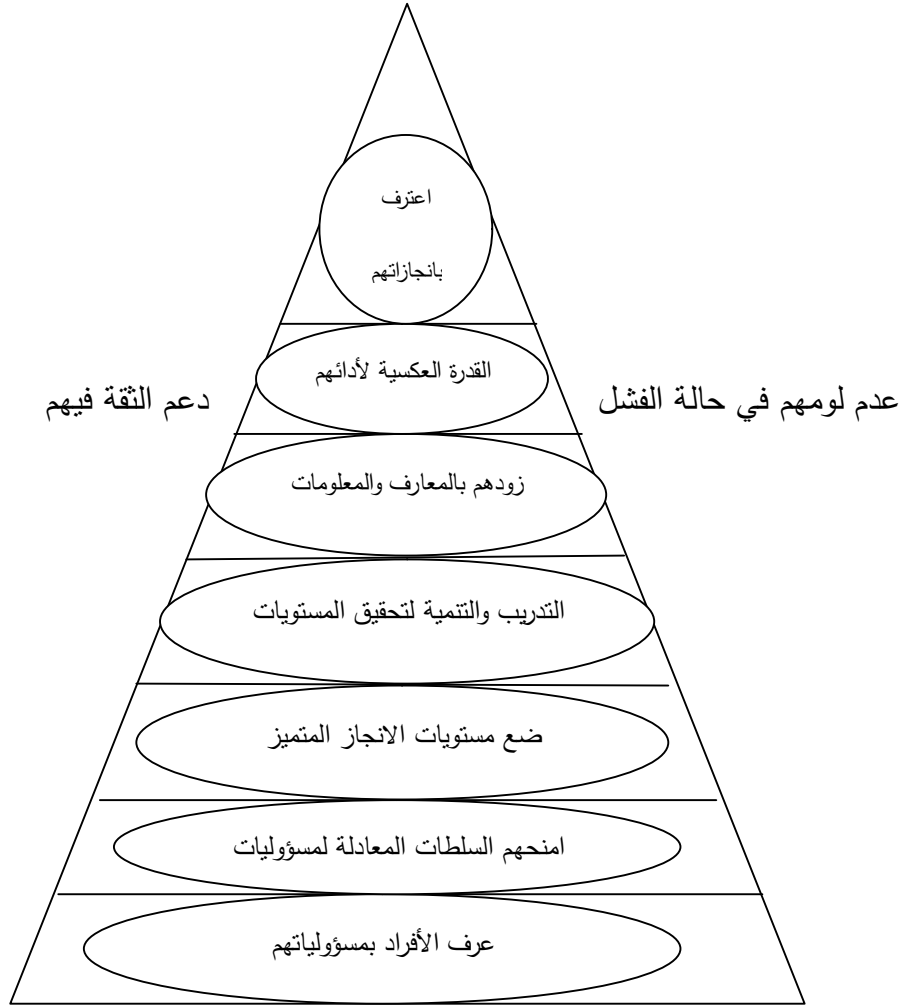
7- الاعتراف، بإنجازاتهم وتقديرها.

8- دعم الثقة فيهم.

9- عدم لومهم في حالة الفشل.

10- التعامل معهم بشرف واحترام.

ويبين الشكل رقم (02) تصورا لنموذج ديانا تريسي للتمكين:



تعامل معهم بشرف واحترام

المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر

موظفي مجلس الشورى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص ص 69-70.

الفرع الثالث: أبعاد تمكين العاملين:

تطرق الباحثون أثناء دراستهم إلى أبعاد كثيرة لتمكين العاملين، أما في دراستنا هذه سوف نتناول الأبعاد التالية:

أولاً: أبعاد التمكين الإداري:

أ- تفويض السلطة:

هناك من يشير إلى أن التفويض يعني أن يعهد احد الرؤساء الإداريين بجزء من سلطاته وصلاحياته التي أعطيت له بموجب القانون إلى واحد أو أكثر من مساعديه ، أو الموظفين الآخرين في المستويات الإدارية الأدنى للتصرف في الموضوعات المفوضة إليهم دون الرجوع إليه.

ويقوم التفويض على ثلاث أركان رئيسية هي: السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إغفال صاحب السلطة لصلاحيته الأصلي من المسؤولية النهائية.¹

يشير مصطلح تفويض السلطة إلى إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها.²

وعرف تفويض السلطة أيضا على انه " هو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة ، مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب تحقيقها ، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرا من سلطته يكون كافيا لانجاز هذه الواجبات".³

ب- الاتصال الفعال:

وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتتخذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر . فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم ، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.⁴

ج- تحفيز العاملين:

¹ مذكرة: مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، مرجع سابق، ص ص 49-48 .

² مذكرة : دعاء عبد العزيز الجعيري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، جامعة الخليل ، فلسطين، 2010، ص 40.

³ مذكرة تركي واصف ذياب، امجد، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، تفويض السلطة لدى مديري المدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004، ص 17.

⁴ : دراسة: أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة. التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية :دراسة ميدانية تحليلية. مرجع

سابق. (2009). ص 241

الحافز هو عبارة عن وسيلة إشباع ، أو الإثارة التي تتم بموجبها الإشباع فالحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل.

وتقسم الحوافز إلى عدة أنواع ولكن أكثره شيوعا هو تقسيمها إلى: حوافز مادية وحوافز معنوية وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوع آخر من الحوافز، هو ما يسمى بالتحفيز المتلازم ، ويقصد به تقديم حوافز مادية ومعنوية في وقت واحد بهدف دفع العاملين إلى بذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة .

ومن هنا يتضح أن الحوافز هي الأمور المتعلقة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين ، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز هو عنصر خارجي يخاطب الدافع ويوجهه باتجاه سلوك معين ، لذلك يجب على الإدارة استثمار الدوافع وتقديم الحوافز لإشباع الدوافع وبالتالي الحصول على النتائج المرجوة.¹

ثانيا: أبعاد التمكين النفسي:²

أ- أهمية العمل:

ويعكس إحساسا بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل، كما يشير هذا البعد إلى قيمة هدف أو غاية المهمة كما يحكم عليه الفرد في سياق العلاقة بمثله أو معاييرها، ويرتبط هذا البعد بالانسجام ما بين متطلبات دور العمل ومعتقدات وقيم وسلوكيات الفرد.

ب- القدرة على الاختيار: يتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، أي يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار شعورا أن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

ت- التأثير على الآخرين:

يعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره ، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر على النتائج الإستراتيجية ، الإدارية أو التشغيلية في العمل.

المطلب الثاني: خطوات التمكين ، مقوماته و أساليبه.

الفرع الأول: خطوات تمكين العاملين:

¹: مذكرة : دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، مرجع سابق، ص ص 44-45.

²: مذكرة :مصعب بن عبد الهادي ، القمامي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2009 ، ص ص 26-27.

من خلال خطوات التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم العاملين لتقييم استعدادهم ومدى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة وتتمثل هذه الخطوات في:¹

(1) تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير: ويمكن حصر أهمها في النقاط التالية:

- ✓ تحسين خدمة العملاء.
- ✓ رفع مستوى الجودة.
- ✓ زيادة الإنتاجية .
- ✓ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- ✓ تخفيف عبء العمل عن المدير .

وأيا كان السبب ،فان شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، حيث يتعرف المرؤوسون على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم،وتكون لديهم فكرة عن الأسلوب الذي سيكون عليه التمكين ، كما يقوم المديرين بتقديم أمثلة حية عن التمكين، كما يكون لديهم فكرة عن ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات ،حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي يتحملها العاملون جراء التمكين.

(2) تهيئة المديرين: احد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة

تتمثل في تعلم كيفية تفويض السلطة فقبل المضي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

فقد أشار Kizilos.1990 أن العديد من المديرين قد امضوا الكثير من السنوات للحصول على القوة والسلطة ولم تك لديهم نية للتنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

احد التغييرات الأساسية التي ستحدث جراء برنامج التمكين تلك التي تتعلق بالمديرين ، فهم بحاجة إلى تغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق ، فعملية التمكين تتطلب من المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين باعتباره يشكل جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرّب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات العاملين لإدارتهم لأدائهم، فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي، بالإضافة إلى ذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمؤسسة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو.

¹ مذكرة: الاصفة، محمد بن إبراهيم محمد، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهات قوات الأمن الخاصة في الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، السعودية، 2010، ص ص 21-23 .

فالمدرّب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالأخرين، فالمدرّب لا يحبر العاملين بما يجب أن يقوموا به . ولكن بدلا من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق. ويمثل احد ادوار المدير الرئيسية التأكد أن الأفراد الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة ،ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار . وبالتالي يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد البشرية وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. إن التغيير في دور

ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية .

(3) تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون

للمرؤوسين تشكل احد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم . فالمدرء عادة لا يجبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر .

(4) تكوين فرق العمل: بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون

للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين . فالعاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقدراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فان المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

(5) المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات

عن وظائفهم والمؤسسة ككل يجب أن يتوفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة فكلما توفرت المعلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

(6) اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع

الأخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

(7) **توفير التدريب:** التدريب احد المكونات الأساسية لجهود التمكين العاملين، حيث يجب إن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال ، إدارة الصراع ، العمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوى الفني للعاملين.

(8) **الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما لمقصود بالتمكين وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير.

(9) **وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يتم نجاح التمكين يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة ، حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام المكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل . فاحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير المهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

(10) **عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ، بل يجب الحذر من مقومة التغيير ، حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة . وبما أن تبني برنامج للتمكين تغيير . لذا يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

الفرع الثاني: مقومات تمكين العاملين:

هناك عدد من المقومات والركائز الأساسية لعملية التمكين، أهمها مايلي¹:

❖ **العلم والمعرفة والمهارة:** يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين ، ومن خلال المعرفة ، يمكن منح العاملين حرية في التصرف ثم المشاركة ثم التمكين ، فكلما زادت خبرة لفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية ، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار ، واستقلالية اكبر ، كما تعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل . فبدون المعلومة الصحيحة، المعلومة المتجددة ، لايمكن للعامل التصرف بحرية

¹ : مذكرة: مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، مرجع سابق، ص ص 64-61

واقترار ، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ.

يتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة، وثقافة المنظمة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته ، ويقصد بثقافة المنظمة أنماط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعه أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها ، كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة.

❖ الاتصال وتدفق المعلومات : تعد المعلومة جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف ، كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الابتكار والإبداع، ويختصر كثيرا من الجهود.

❖ الثقة بين القائد والمرؤوسين : تعتبر الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين حيث يرى هارت أن الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم ، أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه ، وهي إحدى نتائج التمكين. ويتحقق اكتساب الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين ، وان تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر ، وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحضى بثقتهم ، تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على النفع المتبادل. كما تعد الثقة مؤشرا مهما على رضا الأفراد على مؤسساتهم ، ويرى كوزس ويوشنر انه عندما يخلق القائد مناخا من الثقة ، فانه بذلك يستبعد السيطرة ويسمح للعاملين أن يحدثوا ويساهموا ، لذا فان القادة ذوي الثقة يكتسبون الوضوح ، والانهماك ، والرضا الشخصي، ومستويات عليا من الالتزام بالامتياز .

❖ الحوافز المادية والمعنوية تشير الكثير من الدراسات إلى أن التمكين يعد مسؤولية تبادلية، فكما ان فيه مشاركة في المنافع ، فهناك أيضا مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج، وتحمل المسؤولية، وهو ما يتطلب نضاما للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح ، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين ، فمن يستثمر التمكين لتحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز اكبر وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين، نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

من جهة أخرى فان منظمة القرن الواحد والعشرين منظمة حافزة لأعضائها فهي تضع نظاما قويا للحوافز حيث يكون من حق كل عضو أن يحصل على حوافز مالية ، سواء بالنسبة للأجر الأصلي، أو بالنسبة

للأجر المرتبط بالإنتاج، فمن المعروف أن الأجر الثابت الأعلى عن المعدلات السائدة في السوق يشجع أعضاء المنظمة على تحقيق انجاز أعلى ، والعكس صحيح.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن التمكين لا ينشأ من فراغ وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المؤسسة ، فالثقة، المعرفة، المشاركة في الرؤية والمعلومات تحتاج إلى تغيير في نوايا الجميع، ومعتقداتهم وسلوكياتهم لإنجاح مفهوم التمكين.

الفرع الثالث: أساليب التمكين:

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، ويمكن القول أن من أهم أساليب التمكين المعاصرة ما يلي:¹

أسلوب القيادة الذاتية: يعتبر Bunis وآخرون تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة، والنجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد، أو المدير في تمكين الموظفين، ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات، أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد 'تمكين الذات' ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي . وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، وعمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، كما أنه ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا إن منح التمكين للفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من

¹ : ملحم، يحيى، التمكين مفهوم إداري معاصر، (على شبكة الإنترنت)، تم تفحصه يوم 10 مارس 2013. من الموقع

<http://www.hrdiscussion.com/>

تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

المطلب الثالث: أهمية التمكين، فوائد تطبيقه وعوائقه.

الفرع الأول: أهمية التمكين:

سنحاول إبراز أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة، والمدراء، والمرؤوسين، وكذا العملاء والمراجعين.¹

أ: أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة

التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات، فهو يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة، ويتيح توزيعاً جيداً للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام العمل، ويغير الإدارة من الإدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة، ويساعد المنظمة على تبني طريقة إدارة المشاريع بدلاً من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية وذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات متعددة الاختصاصات تحوي أفراداً من عدة مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمنظمة، كما يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية وهو يؤدي إلى حسن استغلال الموارد ويعد أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين، ويدعم إدارة الجودة، ويعزز ويعزز الأداء الكلي في المنظمة، ويمنح الفرصة للأفراد للمشاركة في محيط مناسب في إدارة الجودة، وهو يعطي قوة دافعة لثقافة الإنجاز وله دور حيوي في تطوير ودعم المواطنة التنظيمية ودوره إيجابي في خلق مناخ من الثقة والالتزام التنظيمي، كما أنه وسيلة تحسن بها المنظمة وتطور مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى حيث يساعد على إثراء الوظائف بالمعارف الجديدة والمهام المستحدثة، كما يعظم من قيمة الموارد البشرية ويدعم زيادة نطاق الإشراف، ويضم وجود كوادرات إدارة قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى.

ب: أهمية التمكين بالنسبة للمدراء:

إن التمكين يلغي مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي ويساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين، فهو يعكس التزام الموظفين وتفانيهم بأهداف وأغراض المنظمة، ويجع المدراء يميلون إلى التعلم بدلاً من الهيمنة

¹ : جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، 2008، ص 33.

والسيطرة كما يساعد كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقييم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة, كما يجعلهم متفرغين تماما للقضايا الإستراتيجية المهمة, ويتيح لهم الفرصة على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل, ويدعم علاقته بمرؤوسيههم ويخلق بينهم مناخ من الثقة, كما يساعدهم على تنظيم

العمل حول العمليات و ليس حول المهام, ويعد التمكين مكونا حيويا لدعم إستراتيجية التغيير التنظيمي, كما يحافظ على معنويات المدراء وانتمائهم التنظيمي أثناء التغيير.

د: أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين

يساعد التمكين على انطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين وانحسار الأفكار السلبية, فهو يساعد على خلق وتدعيم القدرة الإبتكارية لديهم, ويساعدهم على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات, عدم من الاستفادة من مخرجات نظام المعلومات الإدارة للمنظمة, وهو يعد فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات, ويساعد على الإحساس بالأمان الوظيفي والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات, كما يتيح الاستفادة والاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل المرؤوسين, يجعل المرؤوسين قادرين على شرح رسالة أهداف المنظمة ونقاط ميزتها التنافسية, والأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم, وكذلك شرح خصائص الأهداف التشغيلية بدقة وكيفية قياسها وإيجازها بشكل متقن, كما أنه يتيح قناة تواصل إيجابية بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل, ويؤهل المرؤوسين للمناصب الأعلى في مساهمهم الوظيفي.

هـ: أهمية التمكين بالنسبة للعملاء والمراجعين

يساعد التمكين المنظمة على التركيز على العملاء والمراجعين فمن خلاله تتوافر خدمات سريعة وعالية الجودة للمراجعين, كما أنه يساعد على سرعة التفاوض الموظفين مع العملاء واكتشاف وتحديد مواطن الخلل في خدمتهم تمهيدا لحلها, ويساعد أيضا على ربط وتقييم أداء الأنشطة المختلفة برضا العملاء والمراجعين, ويفر القدرة على تلبية متطلبات العملاء دون الحاجة إلى الحصول على إذن مسبق من السلطة العليا.

الفرع الثاني: فوائد تطبيق التمكين:

إن عملية التمكين تحقق فوائد لكل من المنظمة والموظفين وحتى الزبائن وعليه يمكن عرض بعض هذه الفوائد من خلال ما يلي:¹

- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
- ضمان فعالية المنظمة.
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن، من خلال الاستفادة من توجهات الزبائن وأرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
- تحسين دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة
- يعزز التمكين الشعور الايجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرائق الفاعلة لتنفيذ أعمالهم ، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.
- يساهم في زيادة الانتماء الداخلي للموظف.
- يساهم في رفع مستوى المشاركة الفعالة للعاملين.
- يساعد في تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين.
- يساعد العاملين على اكتساب المعرفة والمهارة من خلال انخراطه بالدورات التدريبية والندوات وورش العمل التي تنظمها المنظمة.
- يساعد المنظمة على المحافظة على موظفيها وخاصة ذوي المهارات والقدرات.
- يُشعر الموظف بمعنى الوظيفة ويساعد على تحقيق الرضا الوظيفي.
- يزيد من ولاء العاملين للمنظمة.
- يساعد في تحسين مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار ومساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.
- يرفع من جودة الأداء، ويحسن العلاقة بين العاملين.

¹ مذكرة: مطر الزداني، محمد. رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة ، بعنوان: اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات المالية الأردنية. جامعة مؤتة، الأردن. (2006)، ص ص 23-24.

- يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة مع الزبائن مما يحقق رضا الزبائن وولائهم للمنظمة.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق التمكين:

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً ، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة .

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:¹

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
- 4- عدم الرغبة في التغيير .
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار .
- 8- السرية في تبادل المعلومات .
- 9- ضعف نظام التحفيز .
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
- 12- عدم الثقة الإدارية.
- 13- عدم ملائمة نظام المكافآت.
- 14- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين مع مهام مشغولون به من أعمال روتينية ، وواجبات وظيفية، تأخذ جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحياناً وهو ما ينطبق أيضاً على المدراء والقياديين.²

¹ : سعد ، العتيبي ، جواهر تمكين العاملين ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 2005 ، ص 39 - 40 .

² : عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مرجع سابق ، ص 152 .

خلاصة البحث الأول:

تطرقنا من خلال هذا البحث إلى الإطار النظري للتمكين ، حيث تناولنا مفهومه كما تطرقنا إلى مجموعة من التعاريف التي أعطاها الباحثون و المفكرون لكل من التمكين الإداري والتمكين النفسي، النماذج المفسرة له، وتطرقنا إلى أبعاد كل من التمكين الإداري و

النفسي، وتناولنا الى جانب ذلك خطواته ، مقوماته، أساليبه واخيرا أهمية التمكين، فوائد تطبيقه وكذا عوائقه في المؤسسة.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي - إطار نظري-

تمهيد:

يعتبر لفظ الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل، والتي دائما ما يتطور معناها ، فارتبطت قديما بالسلطة والحرب، وحديثا بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية، وبالرغم من أن الولاء يمثل قديما قيمة من القيم التي تطالب بالتمسك بها، إلا أنها ترتبط بمشكلات كثيرة، منها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليه، وما إذا كان فطريا أم مكتسب، فموضوع الولاء مفهوم قديم في مجال العلوم الاجتماعية وال نفسية، وأول من بحث فيه هم علماء الاجتماع باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة تظم مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي، مراحل وأهميته:

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي:

تعد دراسة الولاء التنظيمي جزءاً من دراسة الاتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين في مجال العلوم الإنسانية وذلك منذ أمد بعيد فهو ظاهرة سيكولوجية لم تدخل حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات. ويعد المصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكيا فهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم. ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه بل هو حصيلة تفاعلات العديد والكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية، وهو يعني لغة كما ورد في المعجم الوسيط "العهد والقرب والنصرة والمحبة والالتزام".¹

وقد أشار أحد المهتمين في مجال الإدارة إلى وجود رؤيتين مكملتين لبعضهما في دراسة الولاء التنظيمي حيث تسيطران على أدبياته وتمثلان مداخل لدراسته وهما: الرؤية الفكرية ، الرؤية السلوكية.²

1- الرؤية الفكرية:

وفيها ينظر للولاء التنظيمي على انه مفهوم إدراكي معرفي، وحسب وجهة النظر هذه فإن زيادة درجة الولاء لدى الفرد تعني إيمانه العميق بأهداف وقيم المنظمة، واستعداده لبذل جهد أكبر في سبيل المنظمة. وفق هذه الرؤية ترد العديد من التعاريف منها تعريف porter وآخرون حيث يرون بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، و لا يقوم الفرد بمنح انتمائه وولائه لمنظمته ما لم يكن لديه:

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة؛

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا: مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2009 ، ص39

² بدر محمد الجريسي ، مذكرة ماجستير ، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2010، ص ص 42-46 .

2- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة؛

3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة .

أما Kidron (1978) فيميز بين الولاء الأدبي ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه، أما الولاء المحسوب فيقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة رغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى ومزايا أفضل.¹

2- الرؤية السلوكية:

وهي ترى أن الفرد يبذل جهده للحفاظ على كل شيء ذي قيمة كالنقود، أو على الوقت الذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة، لذا فإنه يحاول الحفاظ على كل السلوكيات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة عنده.

وحسب هذه الرؤية يرى Allen & Meyer بأن الولاء التنظيمي يقوم على أسس منظمة ومصالح تبادلية بين الفرد والمنظمة كما في حساب التكاليف والعوائد المقترنة بترك العمل في المنظمة أو استمرارية البقاء فيها، فالفرد يحاول الحفاظ على كل شيء يجنيه من العمل في المنظمة ويمثل قيمة له أو مكسبا . في ظل هذه الرؤية نجد العديد من التعاريف منها :²

بأنه " تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية ، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة".

كما عرف أيضا بأنه " الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة".

وفي تعريف آخر بأنه " انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة للمنظمة".

¹: محمد صلاح الدين ابو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص50.

²: هاني عبد الرحمن العمري، مذكرة مادة التطوير التنظيمي، عادة التنظيم، الطبعة الأولى، 2007، ص52.

ويرى (Buchanan) بأن الولاء التنظيمي "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة برغم حصولهم على مردود

أقل " ، وقدم ثلاث مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي : الإحساس بالانتماء ،

والمساهمة الفاعلة ، والإخلاص .¹

وفي ضوء ما سبق يمكن استنتاج تعريف للولاء التنظيمي فهو "ذلك الشعور الوجداني الإيجابي للفرد

العامل في مؤسسة ما نحو مؤسسته ، يتزجم فعليا بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة

وغياب الحوافز المادية والمعنوية ، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة".

ومن وجهة نظر أخرى يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء، ذلك أن الولاء قد يكون

لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، جماعة العمل، جماعة

الرفاق أو غير ذلك.² فالولاء التنظيمي للموظف يشكل أساسا لاتجاهاته وسلوكياته داخل المنظمة،

فكلما زاد مستوى ولاء الموظف للمنظمة زاد تبني الموظف لأهداف المنظمة ويتصرف بما يخدم

مصلحتها بشكل اكبر وبجهد اكبر. فعندما يمنح الموظف ولاءه لمنظمة معينة فإنه يطور أساسا لاتخاذ

القرارات نابع من قيم المنظمة وأهدافها، والتالي يزيد من اتخاذ القرارات وفقا لأفضل ما يحقق مصلحة

المنظمة برقابة ذاتية من الموظف.

كما انه لا يمكن الحصول على الولاء جاهزا ،أو يفرض فرضا بوسائل الإكراه المختلفة ، بل يكتسب بتفاعل

العديد من العوامل والمتغيرات، وهو أيضا نتيجة للعديد من النظم و السياسات والسلوكيات المتفاعلة ، وتؤثر

عليه العديد من المتغيرات، فهناك السمات الشخصية : كالجنس،العمر، سنوات الخدمة الوطنية ، المستوى

التعليمي ،الحالة الاجتماعية ،الحاجة للإنجاز ، وهناك السمات الخاصة بالعمل: كتحديد المهام، درجة

¹ ختام عبد الله علي غنام ، مذكرة ماجستير ،السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة

نابلس ، جامعة النجاح الوطنية ،نابلس،فلسطين،2005 ،ص ص 33-34 .

²مذكرة:بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ،مرجع سابق، ص ص 47-

الاستقلالية أثناء العمل والمعلومات المرتدة عن الأداء، وهناك الأبعاد التنظيمية: كالأجر، السلوك القيادي للمشرف، وحرية اختيار جماعة العمل، ثم هناك العوامل الخارجية مثل: فرص العمل المتوافرة خارج المنظمة. وكل تلك المتغيرات وغيرها تؤثر في الولاء.

الفرع الثاني: مراحل الولاء التنظيمي:

إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر عدة مراحل: فقد تم قصرها من قبل ولشتي ولافان في مرحلتين هما:¹

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:

وفي أغلب الأحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطوحه.

- مرحلة الولاء التنظيمي:

وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

أما أورالي، فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي:

- مرحلة الإذعان أو الالتزام:

وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:

وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار بعمله في المنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

- مرحلة التبني:

وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمتها تشكل أهدافاً وقيماً له. ويكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمتها مع أهداف الفرد وقيمه.

¹ لبليل نادر، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي: مذكرة ماجستير في العلوم

الإدارية غير منشورة، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، جامعة دمشق سوريا 2009، ص15.

و أشار ردايده بأن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

- مرحلة ما قبل العمل:

وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفة الظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

- مرحلة البدء في العمل:

وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضواً في التنظيم.

- مرحلة الترسخ:

وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

الفرع الثالث: أهمية الولاء التنظيمي:

لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها وفي كثير من الأحيان تكون هذه الأخيرة معارضة لقيم وأهداف الفرد مما قد يؤدي ذلك إلى الوقوع في صراع تنظيمي. وبالتالي ظهور سلوكيات قد تعيق العمل، من بينها التغيب والتأخر عن العمل وانخفاض درجات الرضا. وفي هذا السياق تبرز أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:¹

❖ التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظّمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة

والتكامل بدلا من التنافر، ويظهر هذا في التعريف المتعلق بالولاء التنظيمي وهو "قوة تطابق الفرد مع منظّمته ومدى ارتباطه بها.

¹مذكرة: شريبط الشريف محمد، مذكرة ماجستير، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونا لغاز غنابة، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009، صص 76. 78 .

- ❖ كما تؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء كلما قل معدل دوران العمل وكما تشير أيضا بعض الدراسات على أن الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وبالمقابل يعزز الأداء الوظيفي، ويعزز بعض الباحثين زيادة إنتاجية المصالح اليابانية عكس الأمريكية إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي .
- ❖ إن ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموع الظواهر السلبية وخفض آثارها.
- ❖ كما أكدت نتائج دراسات أخرى على أهمية الولاء التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة من المخرجات المتمثلة في الأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي والاتجاهات الإيجابية نحو العمل بالإضافة إلى مبادرة و متغير الإبداع.
- ❖ ينظر بعض العلماء إلى إن أهمية الولاء التنظيمي وأثره تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركة تنقل العمال وارتفاع الجودة وفعالية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للولاء التنظيميين، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.
- ❖ كما نجد إن الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات وبالإضافة إلى ما سبق يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا قويا للتنبؤ بفاعلية المنظمة.
- ❖ وتظهر أهمية الولاء أكثر من خلال تعريف "porter" للولاء التنظيمي حيث قال: "عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمة، لديه ما يلي:
 - . اعتقادا قويا بقبول أهداف وقيم المنظمة .
 - . استعدادا لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.

. رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

❖ يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.

❖ للولاء التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي تعمل بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

❖ الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم.

❖ جذب أفضل الزبائن . حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها.

لقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث ، أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدى العاملين، تجنيها للمنظمات ومنها:

أ. يعتبر الولاء التنظيمي احد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

ب . يساهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل .

ج . يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل .

د . إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف ، ويجعلها تواجه

المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات ،واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب .

كما انه كلما كان لدى العاملين ولاء لمنظماتهم ومؤسساتهم استطاعت هذه المنظمات والمؤسسات القيام

بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه ، وعليه سعت المنظمات لكسب ولاء موظفيها وصار ذلك أمرا

ضروريا بالنسبة لأي منظمة كانت . فعلى سبيل المثال، استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها القاسية في

الحرب العالمية الثانية إلى نجاح باهر ومذهل من خلال قيامها ببناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها

وتفانيهم في خدمتها حيث يشعر هؤلاء الموظفون اليابانيون في كافة المستويات الإدارية بأنهم جزء من أسرة

كبيرة.¹

فالفرد لا يقوم بمنح ولاءه لمنظمته، ما لم يعتقد ويؤمن إيمانا قويا بأهداف وقيم منظمته ، وكذلك استعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة ،ورغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها .ويمكن أن يكون ولاء الأفراد إزاء إجراء معين محددا للمواقف اللاحقة ،فالفرد لا يبدي ولاءه لمنظمته ما لم يجر عملية "عقلنه" يقوم من خلالها بإخفاء المعنى عن موقفه الحالي ،ومن خلال تكوين مواقف عدة تكون متسقة مع أهدافه نراه يبدي ولاءه للمنظمة .

ومما سبق نستطيع أن نلخص أهم النقاط التي توضح أهمية الولاء التنظيمي:

*يشكل الولاء التنظيمي أساس اتجاهات و سلوكيات الموظف داخل المنظمة.

*يحصل نتيجة لتفاعلات الكثير من العوامل والمتغيرات التي لا يمكن أن تكون بديلا له.

*للولاء العالي فوائد كثيرة على الفرد والمنظمة .

المطلب الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي ،النماذج المفسرة له واستراتيجياته:

الفرع الأول: أبعاد الولاء التنظيمي:

إن أبعاد الولاء التنظيمي متعددة و مختلفة باختلاف الباحثين وسوف نتناول الأبعاد التالية:²

الولاء العاطفي:

يتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان

وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة

¹مذكورة: دانا لطفي حمدان:مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، بعنوان: العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية،جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين، (2008)، ص ص 48-49.

².سمية،دبة،سميرة،غولة، مذكرة ماجستير تخصص عمل وتنظيم،الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية ، دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2012 ،صص38-40.

التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو اخوي يربطه بعمله.

الولاء المستمر:

أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، مقابل ما يحصل عليه لو التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة واتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث إن الفرد استثمرا جزءا لا باس به من حياته في المنظمة، وأي تقريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة ، دون أخرى فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

الولاء المعياري:

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة، لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاؤل الايجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مم يجعل الفرد يمتنع عن ترك

المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي تشارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

إن وجهة نظر ماير وزملائه تحدد في ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

- البعد العاطفي وهو شعور الفرد بالاستقلالية والجو الأخوي الذي يشده إلى عمله.
- البعد المستمر وهو درجة المنفعة التي يحققها الفرد في منظمته، فهو يمثل أهمية بقاءه والرغبة في الاستمرار وتقدير قيمة العلاقات الشخصية في هذه المنظمة.
- البعد الأخلاقي هو إحساس الفرد بأنه ملتزم أخلاقياً للمنظمة مما يمنعه من تركها.

الفرع الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما تعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج واحد لدراسة الولاء التنظيمي وسوف نستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة وذلك على النحو التالي:¹

نموذج (Etzioni 1961):

تعتبر كتابات Etzioni من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، وهذا ما يسمى بالولاء "تأكد وإلا احذف الالتزام" ويأخذ ثلاث أنواع هي:

1. الولاء المعنوي:

ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والقيم والمعايير.

¹ مذكرة: محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي مرجع سابق، ص 41-46.

2. الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة:

وهو أقل درجة من الولاء المعنوي من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة .

3 الولاء الاغترابي:

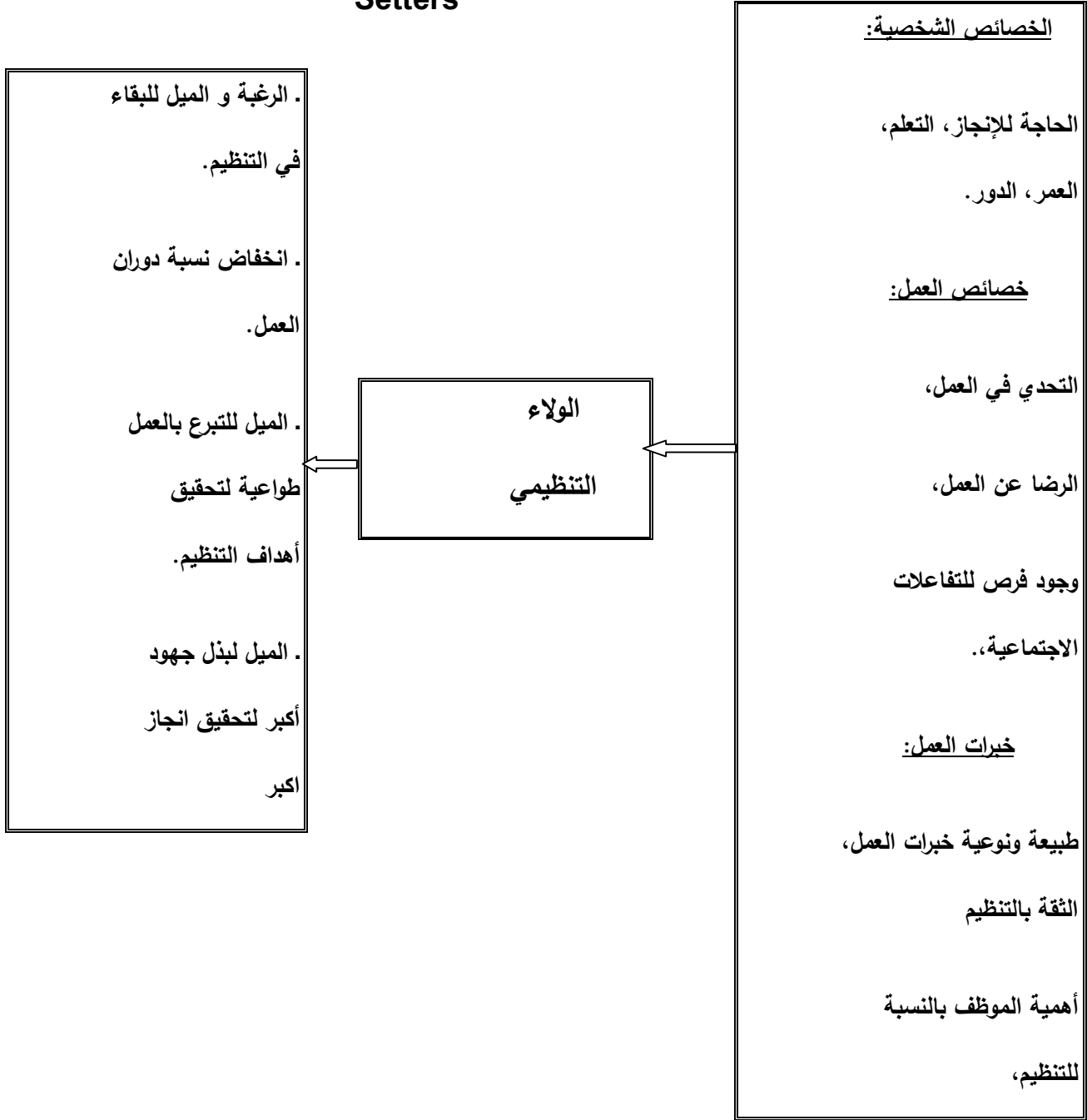
وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث أن اندماج الفرد مع منظمته يكون رغما عن إرادته بالنظر إلى طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة عليه.

نموذج (Setters. 1977):

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل تتفاعل معا كمدخلات لتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها. وقد بين Setters في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها شكل رقم (03) :

شكل رقم (03) : مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند

Setters



المصدر: ختام عبد الله علي غنام ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005، ص 42 .

يوضح هذا الشكل العامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي ونتائجه، حيث يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاث متغيرات أو خصائص وهي:

الخصائص الشخصية، خصائص العمل و خبرات العمل.

حيث قام ستيرز باختبار هاته العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في مستشفى وتوصل إلى نتائج تقيس قوة وتأثير كل متغير في الولاء التنظيمي فكانت النتائج على النحو التالي:

فيما يتعلق بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته 0,55 وقيمة 0,64 بالنسبة لخصائص العمل أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل ارتباط قيمته 0,71.¹

نموذج (1977 staw and salanick):

أكد الباحثين على ضرورة التفرقة بين الولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي وهما الولاء الموقفي والولاء السلوكي:

أ. الولاء الموقفي أو ألتجاهي:

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على انه يشبه "الصندوق

الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل

السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل. بالمقابل فان

مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب

الوظيفي والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم

ب . الولاء السلوكي:

يعكس هذا النوع وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي والتي تشير إلى السلوكيات التي ينتهجها الفرد

العامل من أجل تطوير علاقته بمنظمتهم، حيث يصبح مقيدا بها داخل المنظمة، وتعود أساسا لاطلاعه

على بعض المزايا والمكافآت المشجعة على تبني تلك السلوكيات ، والتي جعلته يدرك أن عدم التحلي

بها أو الإقلاع عنها سوف يؤدي به إلى فقدان تلك المزايا.

وقد سماه البعض الآخر بالاتجاه التبادلي :كون العلاقة بين العاملين والتنظيم هي علاقة تبادلية

ايجابية من الأخذ والعطاء ، ومن أهم رواده (Simon) (Bernad) . فأصحاب هذا الاتجاه ينظرون

إلى الولاء في المؤسسات التي تهدف إلى الربح بأنه ظاهرة تبادلية تهدف وتعتمد على إدراك الأفراد

للتوازن بين الإغراءات التي تقدمها المؤسسة ومساهمات الأفراد العاملين .

¹مذكرة: شريط الشرف محمد، مذكرة ماجستير الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي،دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونا لغاز عنابة، مرجع سابق، ص81.

ومؤخرا جرت محاولات للعمل على تكامل النوعين ،حيث رأى بعض الباحثين أمثال (Coopey) أن أبحاث الولاء ستكون لها قيمة اكبر فيما لو تم الأخذ بالنوعين معا ، فضلا عن أن النوعين يشكلان وجهين لعملة واحدة ، فتم إضافة نوع ثالث هو الولاء المعياري : وهو نوع ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية للموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل بها .

نموذج 1978 Stevens et al:

ينقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي إلى اتجاهين هما:

أ. الاتجاه التبادلي:

يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كمصالح متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، وبموجب هذه الطريقة فان انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز ، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بان هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له ، وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها ،فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

ب . الاتجاه النفسي:

وهذا الاتجاه أورده Stevens وتبناه 1996 porter & sémite حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه توجه ايجابي نحو المنظمة ، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها. وهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على انه توجه الفرد بايجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها ، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز كمقياس لدرجة التزام الفرد ، وهو يشير إلى ارتباط أعضاء المنظمة بمنظمتهم لاعتبارات تتعدى اعتبارات العوامل المادية ؛ فمنظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة ،وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبيرا بقيم المنظمة وأهدافها.

نموذج 1983 angle & perry:

يركز الباحثين في هذا النموذج على مصادر تكون الولاء لدى الفرد العامل، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي :

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته ، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه ، وان يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وطوعيا ، وتبعاً

لهذا النموذج فانه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات ، باعتبارها محددات سلوك الفرد ، لذا فان هذا النموذج يركز على ما يحمله الفرد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم .

ب . نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي :

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي ، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة وانه لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وان جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي " الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين . الفرد والمنظمة . لكنها لا بد وان تؤدي بشكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة . بالتالي فان الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد لمنظمتها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة ، ومن ثم فان هذا النموذج يقوم على نوع من الالتزام المتبادل بين الفرد العامل وبين منظمته.

نموذج Kantar 1986 :

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي هي :

أ. الالتزام الدائم أو المستمر: والذي يبدي فيه الأفراد استعدادهم للتضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، فهؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب . الالتزام التلاحي:

يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته ، والتي يتم تعزيزها من خلال مثلا المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة، وفيها تنتهز المنظمة فرصة الاعتراف بجهود الأفراد العاملين ، بالإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات للعاملين كإعطاء البطاقات الشخصية مما يوطد ذلك من العلاقات الطيبة بين العاملين ومنظمتهم.

نموذج 1990Allen & meyer : يعرف هذا النموذج بـ "العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي"، لأنه يستند في نظريته للولاء إلى ثلاثة عناصر مكونة له هي:¹

أ. الولاء العاطفي:

وهذا الولاء يعكس علاقة الموظف وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها الموظف لمنظمتها، الأمر الذي يترتب عليه انخفاض معدلات التغيب والدوران وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز، وهذا بالطبع يتأثر بمدى إدراك الموظف لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات.

ب . الولاء المستمر:

لا يعد هذا النوع عملية عاطفية أو أخلاقية؛ إذ يقوم على أساس القيمة النفعية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبالنظر إلى الفرص المتاحة له، مما يؤثر ذلك على مدى رغبته في الاستمرار بالعمل مع المنظمة؛ فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح له من فرص بديلة يكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء، والعكس صحيح .

ج . الولاء المعياري:

وهذا النوع يعبر عن درجة إحساس الموظف الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم و المبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة التي يعمل فيها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة كلما زاد التزام الموظف بتنفيذ أنظمة وتعليمات المنظمة (أي ولاؤه) والعكس بالعكس..

هناك وجهة نظر أخرى تشير إلى أن هذا النوع يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة. أي من الأسرة أو المجتمع أو عقب التحاقه بالمنظمة، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

¹دراسة: عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بعنوان: القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حارس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،

يمكن القول إجمالاً أن الولاء التنظيمي يعتبر حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها ، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى في المنظمة بدافع الرغبة ، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك أما الذي لديه ولاء أخلاقي فيبقى بدافع أخلاقي .

نموذج kidron : فيحدد في صاحبه بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي :

أ. **الولاء الأدبي :** ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

ب. **الولاء المحسوب :** ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة رغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.¹

نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، و في مجال الولاء التنظيمي قدمت المدرسة نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير هذه الظاهرة "الولاء التنظيمي" باعتبار أن ثقافة المنظمة تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد وهي تتشكل من القيم الموجودة بالمنظمة وبالذات قيم المديرين، و الجانب المادي والتنظيمي فيها وغيرها...

من وجهة نظر هذه المدرسة يعد الولاء التنظيمي الأسلوب الملائم لضبط وتوجيه الموظفين خاصة وأن أكبر المشاكل التي تعاني منها المنظمة هو الكيفية التي يتم بها ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يعد أحسن كيفة يمكن من خلالها حل هذا المشكل.

ويعني الولاء التنظيمي من وجهة هذه المدرسة توحد الشخص و قبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو كانت قيمه و أهدافه الشخصية ، وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن لدى الموظف الموالي لمنظمتهم أولاً من الولاء إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته إذا ما تطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب المدرسة يكون نابعاً من الإحساس الذاتي للفرد الذي له علاقة ببعض المظاهر التنظيمية، مما يساهم ذلك في الحد من بعض المظاهر السلبية المتمثلة في التسرب الوظيفي الغياب، ، والعمل خارج وقت الدوام ، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة.

الفرع الثالث: إستراتيجيات الولاء التنظيمي:

¹ بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، مرجع سابق، ص 55-60 .

إن المؤسسة الناجحة، والتي تبحث عن التميز، هي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار، وتطبيق سياسات للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظماتهم والولاء لها وذلك من خلال إدماجهم وربطهم بها ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع هاته الاستراتيجيات الخمس:¹

1/ بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة :

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها البشرية، تستطيع أن تقدم هاته الموارد أعلى مستويات الأداء. فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثاً محرّكاً لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإيقانه وانهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظّمته فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظّمته، وذلك أن غياب هذا الشعور يحول "الموظف" من إنسان له تفرده وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة" مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون إن يدري إلى أين ولماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

2/ التلاحم والاندماج:

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غايته. فعلماء النفس لم يجدوا شعوراً سلبياً يحطم المعنويات ويوصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتراب، وهم أيضاً لم يجدوا شعوراً إيجابياً ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يجب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

¹ مذكرة: شربيط الشريف محمد، مذكرة ماجستير الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونا لغاز عنابة، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009، صص 88-90.

3/ تحقيق الاستقرار العائلي:

إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح، وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي، فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة السرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية.

4/ تعزيز التعلم والتدريب:

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي ويتجلى ذلك في أن في المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل وبالتالي يمنح المؤسسة الولاء وقمة الأداء والمؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في مؤسسة أخرى.

وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب المؤسسة تشجيع التعليم المستمر، إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، فالاجتماعات العلمية الهادفة، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية.

5/ التمكين وتحرير الفعل:

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد. بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص بالتمكين.

المطلب الثالث: مراحل تكون الولاء التنظيمي، آثاره و وسائل قياسه:

الفرع الأول: مراحل تكون الولاء التنظيمي:

يتفق معظم الباحثين على أن هناك مراحل يكون فيها الفرد ولاء اتجاه منظمته؛ إذ لا يتأتى الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى مؤسسة ما وإنما يتكون عبر مراحل. من الباحثين من أورد مراحل لهذه العملية منهم Buchanan وهي : مرحلة التجربة ، مرحلة العمل ، مرحلة الثقة في التنظيم.¹

أ . مرحلة التجربة:

تأتي هذه المرحلة بعد التعيين الوظيفي مباشرة، وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة، حيث يحاول الفرد فيها بذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة يهدف من وراء ذلك إلى تحقيق الأمن والشعور به وكسب رضا وقبول مؤسسته له.

ب . مرحلة العمل والانجاز:

يسعى الفرد في هذه المرحلة - والتي تمتد من عامين إلى أربعة أعوام- إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من انجازات؛ فالعامل يكون في هذه الفترة أكثر تكيفا مع العمل وأكثر دراية بالأمر المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولاؤه لها أكثر.²

والفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات نجده يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته، وما يميزه في هذه المرحلة عن سابقتها شعوره بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن منظمته أمام الآخرين.

ج . مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل بالمؤسسة إلى ما بعد ذلك ، وفيها يبدأ الفرد العامل في تقوية الرباط بها و الإحساس بالحب و الإخلاص لها و ترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن ازدياد درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج.

في هذه المرحلة يقبل الفرد أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى.

¹ مذكرة: شريط الشريف محمد ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطار الوسطى لمؤسسة سونا لغاز عناية مرجع سابق ، ص 70-71 .

²فايزة رويم : واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، دراسات تربوية ونفسية ، مخبر تطوير الممارسات التربوية والنفسية، العدد 5 ، ديسمبر 2012 ، ص 105 ،

ومما تجدر الإشارة إليه أن بناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل، بينما الطريقة غير الرسمية تتضح من خلال السلوكيات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون، المنافسة الإيجابية، العلاقات الطيبة. أما O.Reily and Chatman فيرى بأن الولاء يتكون لدى الفرد بعد المرور بثلاث مراحل هي: مرحلة الإذعان ، مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة ، مرحلة التبني.

الفرع الثاني: آثار الولاء التنظيمي:

تتعدد آثار الولاء التنظيمي لتشمل الفرد والمنظمة ، وكما أن له آثارا ايجابية فقد يكون للولاء التنظيمي آثارا سلبية في بعض الحالات ، وفيما يلي عرض لهذه الآثار المحتملة على الفرد والمنظمة :¹

أ. آثار الولاء التنظيمي على الفرد:

+ حياة الموظف الخاصة:

ومن جهة أخرى فإن آثار الولاء التنظيمي تتعكس حتى على الحياة الشخصية للأفراد العاملين ، فارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد العامل يؤدي إلى زيادة مشاعر الانتماء، والأمان والقوة لديه ، والإحساس والسعادة والراحة خارج أوقات العمل ، مما يخلق لديه حالة من الرضا النفسي ، ويمتد ذلك التأثير إلى علاقاته العائلية ليضمن استقرارها و توازنها.

+ الاستفادة من المزايا التي تمنحها المنظمة:

يقوي الولاء التنظيمي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، و يجعله يستمتع عند أدائه لعمله و يجعله أيضا يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها كما لو كانت أهدافه ومن ثم يعمل جاهدا لتحقيقها، كما أن الفرد ذو الولاء العالي يكون أكثر حماسا للعمل ، مما يجعل انجازه متميزا ، مما يجعل لديه حظوظا أكبر في المزايا التي تمنحها المنظمة كالترقية لمراتب وظيفية أعلى.

ب. آثار الولاء التنظيمي على المنظمة :

+احترام أخلاقيات المهنة والالتزام بها :

تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات ايجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة ، سواء بين العامل والمنظمة أو بين العاملين أنفسهم ، فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي عالي تجاه منظمته كلما كان اقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات.

+ ارتفاع نسبة الإنتاجية وتحسين في نوعيتها:

¹ مذكرة بدير محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم مرجع سابق ،ص ص

فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف المنظمة والذي يتجلى في زيادة الإنتاجية وتحسين في نوعيتها.

+ الحد من تسرب الموظفين:

يؤدي الولاء التنظيمي إلى الحد من تسرب الموظفين فالتسرب الوظيفي يعد ظاهرة تنظيمية خطيرة؛ إذ لها انعكاسات سلبية على المنظمة منها:

* تعطيل الأداء من ناحيتين :

من ناحية فقدان كفاءة العاملين قبيل ترك أعمالهم. وتكلفة شغور الوظيفة ، تعطيل العمل ، وتكلفة البحث عن البديل من ناحية أخرى.

* ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

خاصة لما يكون تاركو العمل ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة إذ يتأثر بقية العاملين بمغادرتهم لهم ، مما ينعكس ذلك على درجة تماسك الجماعة وتكاملها .

* انخفاض المعنويات:

عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيرا من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى ، تضعف بينهم الروابط ، كما تضعف روحهم المعنوية ، فتتخفف نسبة انجازهم ، مما يؤثر ذلك تأثيرا سلبيا على المنظمة .

*زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم :

فكثيرا من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد و استنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة .

+خفض نسبة الغياب:

إن شعور العاملين بالولاء التنظيمي يجعلهم محبين لأعمالهم مما يزيد من إصرارهم على التواجد المستمر بالمنظمة باستمرار .

+ اتخاذ القرار الصحيح:

يمكن الإشارة إلى أن قوى الولاء تساهم في اتخاذ قرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلا من إعاقته، فيتم اتخاذ القرارات من منظور الأهداف العامة لا من منظور الأهداف الشخصية للعاملين.

+سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة :

بينت إحدى الدراسات أن القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام إلى تنظيم معين ، إنما يرتبط بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا ، لان المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام لها .

ومما تجدر الإشارة إليه أن هناك احتمال وجود بعض الآثار السلبية للولاء التنظيمي العالي ، فالموظف الذي لديه ولاء بهذا المستوى يوجه ويستثمر جميع قدراته وطاقاته لعمله وما يخدم أهداف المنظمة ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل مما يجعل العمل يستحوذ على جل اهتمامه وتركيزه وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله وعلى حساب حياته الشخصية. وهذا قد يؤدي إلى عزل الموظف عن الآخرين ، الأمر الذي قد يولد لديه ضغوطا نفسية قد تؤثر على أدائه وعلى صحته وعلاقاته الاجتماعية الخارجية وكنتيجة لإصرار الموظف على البقاء في المنظمة والاستمرار بها قد يضحي الفرد العامل أيضا بفرص وظيفية أفضل في منظمات أخرى مما يولد لديه مشاكل وضغوط نفسية وعائلية قد تصل إلى حد الركود المهني .¹

الفرع الثالث: وسائل قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهودا شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الأخطاء في الممارسات الإدارية. ونظرا للارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها فإنه يمكن قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم لتقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها. وتستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين فيها.²

حيث يصنف "عبوي" وسائل قياس الولاء التنظيمي كما يلي:

¹مذكرة: بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم مرجع سابق، ص89.

² مذكرة: مشعل بن حمص بن مشعان العتيبي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية، 2008، ص ص 73.71 .

- (1) المقاييس الموضوعية: وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحل عدد من الظواهر المعبرة من درجة الولاء التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:
- رغبة الأفراد في البقاء في المنظمة.
 - مستوى أداء العاملين.
 - العيابات عن العمل.
 - دوران العمل.
 - تعطل الآلات.
 - كثرة الحوادث في العمل.

ويري "عبوي" أن هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

- (2) المقاييس الذاتية: هذه النوع من المقاييس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبا أو إيجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الإستبانة عن طريق أسلوبين:
- أ- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

ب - ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات أفراد المبحوثين ، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد .

وتعتبر عملية قياس الولاء التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أبرزها ما يلي:¹

- ✓ يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من إن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيه مع منظمات أخرى للفترة نفسه² أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

¹ مذكرة: مشعل بن حمص بن مشعان العتيبي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى ، مرجع سابق، ص 74.

- ✓ تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
 - ✓ يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.
 - ✓ إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، لشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة.
 - ✓ تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرات على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.
- ويمكن القول بان المنظمات تسعى لإشباع حاجات العاملين فيها أملا في الحصول على ولائهم. لان العلاقة بين التنظيم والعامل هي علاقة تبادلية بحيث يوفر التنظيم ما يحتاجونه، بدورهم يسعى العاملون لتحقيق أهداف المنظمة.
- لذلك يجب على المنظمة متابعة نشاطها من وقت لآخر للتعرف على آراء العاملين نحو التنظيم لتصحيح الأخطاء ضمانا لولائهم.

خلاصة:

تبين من خلال هذا المبحث أن الولاء حالة وجدانية تتمثل في الإخلاص والوفاء والالتزام والارتباط بشيء هام في حياة الفرد، ومنه يعد الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته وقيمتها وأهدافها ورغبته في البقاء فيها، ثم تطرقنا إلى مراحل وأهميته، كما اشرنا إلى أبعاده (الولاء العاطفي، المستمر والأخلاقي)، النماذج المفسرة له، استراتيجياته، ثم تطرقنا إلى آثاره لما له من آثار على الفرد والمنظمة و يليها وسائل قياس الولاء التنظيمي.

تمهيد:

من اجل إظهار دور تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي ارتأينا أن نبرزها من خلال الربطه بالتمكين الإداري والتمكين النفسي.

- المطلب الأول: دور تمكين الادراي في تحقيق الولاء التنظيمي .
- الفرع الأول: دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي.
- الفرع الثاني: دور الاتصال الفعال في تحقيق الولاء التنظيمي.
- فرع الثالث: دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي .
- المطلب الثاني: دور التمكين النفسي في تحقيق الولاء التنظيمي .
- المطلب الثالث : العلاقة بين تمكين العاملين الولاء التنظيمي

المبحث الثالث: دور تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي:

يعد تمكين العاملين إستراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل، مع الثقة التامة فيهم، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والإبداع الإداري، ويساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر في الولاء التنظيمي لدى العاملين. وتمكين العاملين موضع اهتمام بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل، ويعتبر الأساس لتمكين القادة من ترسيخ روح المسؤولية، وتمكينهم من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل المسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات وبناء سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة. وبما أن التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤوليتهم وسلطاتهم، وبالتالي فهو يضمن فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً وهذا ما يزيد من إخلاص العاملين وولائهم بالمنظمة. ويرتبط الولاء التنظيمي بقيم العمل السائدة في المنظمة ويدعم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، إضافة إلى المبادرة والإبداع، ويعد من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك العاملين، ويمكن الحصول على وولائهم من خلال رضاهم عن العمل.

المطلب الأول: دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي.

سنتعرف فيما يلي على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين من خلال الأبعاد التالية: تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز.

الفرع الأول: دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي.

و يمكن توضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين من خلال:

- 1- خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.
- 3- تحقيق المبدأ الذي يؤكد على أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين.
- 4- إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك لأن إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفاصيل، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين

القائد ومرؤوسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، وبذلك يكسب القائد من خلال تفويض سلطة ثقة وولاء العاملين بدلا من سلطة الجزاء التي تكسبه خوفهم منه. 7- يؤدي التفويض إلى خلق و تعزيز الدافعية والثقة والولاء في أنفس العاملين ودفعهم لتحمل المسؤولية، كما يتيح التفويض الفرصة للعاملين لتعلم واكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة وتنميتها، ويساعد على بناء واعداد كوادر قيادية للمؤسسة في المستقبل.¹

الفرع الثاني: دور الاتصال الفعال في تحقيق الولاء التنظيمي.

إن الاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية، فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل المعلومات وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية. والاتصال أداة فعالة للتأثر في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدي المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء وبالتالي ولائهم للمنظمة. وهذا يساعد بدوره العاملين على طرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة. كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقفل من سوء تفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل. يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية ما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين.²

الفرع الثالث: دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي.

تلعب الحوافز دورا مهما في حفز العاملين على العمل و زيادة إنتاجيتهم، وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عال من الأداء، حيث أن للحوافز تأثير مهم على رفع مستوى أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي وبالتالي ولائهم للمنظمة، وتتجلى هذه الأهمية بالنسبة للأفراد فيما يلي:

رفع مستوى رضا الفرد و إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الزملاء وتكون قائمة على الثقة بين الرئيس و المرؤوس.

-إشباع حاجات الفرد المادية المعنوية.

¹ وصفية سليمان محسن أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشور)، جامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين، 2009، ص: 80-81.

² محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية (غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 14-16.

ويطه فان نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم بالعمل ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه و يوفر له المناخ التنظيمي الايجابي الذي يشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للمؤسسة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن هنا نجد انه تقع على المؤسسات مسؤولية الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهدافهم في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعرهم أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم.¹

المطلب الثاني: دور التمكين النفسي في تحقيق الولاء التنظيمي.

إن التمكين النفسي فلسفة وطريقة تفكير، ويعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات إلى الإدارات الدنيا، وليس وسيلة لحل مشكلات العمل فحسب، بل مفتاح للإبداع والابتكار في بيئة العمل. ويعتبر حجر الزاوية في ثقافة المنظمة، والتمكين ليس خياراً، وإنما هدف مؤسسي استراتيجي يسعى لتعزيز قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود البيروقراطية، وهذا كله يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي الذي بدوره ينمي شعور لدى العاملين بالولاء للمنظمة. تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين من خلال المحافظة على البيئة الإدارية المناسبة حيث تسود اللامركزية والعدالة التنظيمية وغيرها، لأن التمكين النفسي شعور ذاتي وانعكاس للممارسات الإدارية داخل المنظمة.²

المطلب الثالث : العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي .

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

¹ أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة.. "التمكين الإداري وأثاره في الإبداع العاملين في جامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في الإدارة الأعمال، الأردن، مج. 2009، ص ص 234-259.

² رياض أبازيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للبحوث (العلوم الإنسانية). الأردن، جامعة النجاح، مج 24، ع 2، 2010.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة تمكين العاملين و الولاء التنظيمي و العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة على أرض الواقع بمؤسسة نقاوس مصبرات-بياتنة، حيث اخترنا لأجل ذلك العمال بالمؤسسة محل الدراسة كمجتمع بحث. و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: خلاصة النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: منهج الدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة وخطوات إعداد الأداة الرئيسية في جمع البيانات

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا و كفييا، إذ يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه احد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة و تحديدها كميا عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة المدروسة و تصنيفها و تحليلها.

هذا عن منهج الدراسة، أما عن أداة الدراسة فبعد أن تم تحديد أسس الدراسة وفرضياتها تم استخدام أداة واحدة لجمع البيانات وهي الاستبيان.

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين، يبين القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين. أما القسم الثاني فقد كان مخصصا لتحديد العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي حيث اشتمل هذا القسم على 37 عبارة توزعت كما يلي:

1- التمكين الإداري: ضم 15 عبارة توزعت على الأبعاد الثلاثة للتمكين، حيث خصصت ثلاث عبارات الأولى لبعده تفويض السلطة، والأربع عبارات الثانية لبعده الاتصال الفعال، وبقية العبارات لبعده التحفيز.

2- التمكين النفسي: وقد خصص للتمكين النفسي 10 عبارات، حيث خصصت خمس عبارات لبعده أهمية العمل، وثلاث عبارات الثانية لبعده القدرة على الاختيار، وبقية العبارات لبعده التأثير على الآخرين.

3- الولاء التنظيمي : أما بالنسبة للولاء التنظيمي فقد خصصت له العبارات من 26 الى 37 أي العبارات المتبقية من مجموع العبارات ككل.

لقد تم اختيار مقياس Likert الخماسي لقياس آراء المبحوثين بإعطاء كل إجابة وزنا كما يظهر

في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس Likert الخماسي

درجة الموافقة	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الطالب.

ولقد تم الاعتماد في الإجابة على أسئلة الدراسة على قيمة الوسط الحسابي المحسوب ببرنامج SPSS ومكان وجوده في أحد المجالات التالية:

الجدول رقم (02): الحدود الدنيا والعليا لمقياس Likert الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1,79	من 1,80 إلى 2,59	من 2,60 إلى 3,39	من 3,40 إلى 4,19	من 4,20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: مجتمع، عينة الدراسة و أساليب التحليل:

أما عن مجتمع وعينة الدراسة، فقد تم اختيار مؤسسة نقاوس مصبرات للدراسة التطبيقية ، وتم أخذ جميع العاملين بغض النظر عن المستوى الإداري لهم و قد بلغ عدد أفرادها 556 عامل ، تم اختيار من بعد ذلك عينة تكونت من 120 عامل لكن بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة تم الحصول فقط على 108 استبيان وهو يمثل حجم العينة الحقيقي .

تتصف عينة الدراسة بعدة خصائص شخصية وأخرى وظيفية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

أما فيما يتعلق بأساليب التحليل، فلقد تم استخدام نظام SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها تطبيق الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.¹

وفي دراستنا هذه نستخدم الأساليب التالية:²

المتوسط الحسابي: من أهم مقاييس النزعة وأكثره استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.

¹ وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الهجرة ، المملكة العربية السعودية، ص 3 .

² شفيق العنوم، طرق الإحصاءات التطبيقية الاقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص، 67.

الانحراف المعياري: من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، ويتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده في الوسط الحسابي.

معامل بيرسون: إذا كان لدينا متغيرين X, Y وحصلنا على N من القيم المتناظرة (y_i, x_i) ، حسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين، فإن معامل ارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين.

ألفا كرونباخ: يشير إلى مدى إذا قمنا باستخدام نفس المقياس أو إعادة اختباره مرات أخرى فإن النتائج سوف تكون نفسها من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ أكبر من 50% وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات أخرى تنشط في نفس نشاط المؤسسة المدروسة.

المطلب الثالث: حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة في الحد المكاني، الزمني، البشري وكذا الموضوعي:

- **الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة نقاوس مصبرات الواقعة ببلدية نقاوس التابعة لولاية باتنة. وتجدر الإشارة إلى أن نقاوس مصبرات اسم اختير لهذه الوحدة المتواجدة بالمنطقة الصناعية نقاوس تم انجازها من طرف مؤسسة دولية فرنسية CIFAL متخصصة في هذا الميدان، وجهزت بمعدات أغلبها إيطالية الصنع ، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 21620,00 م² والمساحة الغير مغطاة تقدر ب 55257,00 م².

تم إنشاؤها بناء على المرسوم رقم 452/82 المؤرخ في 11/ 12/ 1982 والذي يقضي بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لتسيير وتنمية المواد الغذائية وتم إنشاء المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، والتي تضم ثلاث وحدات موزعة على التراب الوطني ووحدة نقاوس من بين هذه الوحدات التي دخلت في الإنتاج سنة 1981. وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل:

مرحلة التسيير المركزي لمجمع البلدية والتي تمت هيكلتها في سنة 1998 وجمع نشاطها حسب الاختصاص في الشركات القابضة حيث تم خلق فروع المجمع والبالغ عددها 5 فروع و نقاوس مصبرات من بين الفروع الخمس التي يتكون منها المجمع ، ووحدة نقاوس للمصبرات كشركة ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الوحيد برأس مال يقدر ب: 1.790.030.00 دج ومؤخرا تم

تغيير الشكل القانوني للمؤسسة لتصبح شركة ذات أسهم ، يتولى تسييرها مجلس الإدارة يعينهم المالك للمؤسسة ويتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الجزائية والمرئية بما يخص تسيير المؤسسة.

إن نشاط هذه الوحدة يتمثل في تحويل الفواكه وإنتاج المياه الثمرية والمرى بأنواعه :كوثر المشمش، عصير البرتقال مشمش معقد، مشروب المشمش وعجينة الفواكه ، وكان تاريخ إنشاء المؤسسة سنة 1979 وهي ذات طابع قانوني: شركة مساهمة(شركة ذات أسهم) ذات رأس مال يقدر ب 1.790.030.000.00 دج وأول نشاط لها كان سنة 1981 حيث تم خوصصتها في:

17-02-2007. ويقدر رقم أعمال المؤسسة خلال سنة 2012: 1,95 مليون دج

وفيما يخص عدد عمال هذه الشركة فهو كما يلي:

الجدول رقم (03) تطور عدد عمال مؤسسة نقاوس مصبرات خلال السنوات الأخيرة

السنة	عدد العمال الدائمين	عدد العمال الموسمين	المجموع
2010	391	64	455
2011	395	125	520
2012	391	165	556

المصدر: مصلحة الأفراد

أما بالنسبة لعملية الإنتاج فقدّر حجم الإنتاج عام 2012 ب: 40000 طن

- الحد الزمني : تم تجسيد الجانب التطبيقي من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الدراسية 2012/2013 .
- الحد البشري : شملت هذه الدراسة مجموعة من العاملين بمؤسسة نقاوس مصبرات والبالغ عددهم 556 عامل تم اختيار عينة منهم حجمها 120 عامل.
- الحد الموضوعي: إن موضوع الدراسة يدور حول العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي بالاعتماد على أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة،الاتصال الفعال والتحفيز) و أبعاد التمكين النفسي(أهمية العمل، القدرة على الاختيار و التأثير على الآخرين)وأبعاد الولاء التنظيمي(الولاء العاطفي، الولاء المعياري والولاء المستمر).

المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

يعد صدق الأداة من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمد عليه الدراسة، وتكون هذه الأداة صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ، أما الثبات فهو عبارة عن الاتفاق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما ولو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المحتوى.

1- الصدق الظاهري:

بعد القيام بصياغة فقرات الاستبانة تم التحقق من صدق الفقرات من خلال مجموعة من المحكمين من الأساتذة ذوي العلاقة بموضوع الدراسة ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار بكل الملاحظات المقدمة منهم وقد بلغ عدد المحكمين 3 أساتذة كما هو مبين في الملحق رقم (01)

2- صدق الاتساق الداخلي:

لغرض بيان ثبات وصدق أداة الدراسة تم تطبيق مقياس Cronbach's Alpha وتم تمثيل النتائج في الجدول التالي: الجدول رقم (04): معاملات ثبات أداة البحث وصدقها.

معايير الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.953	0.910	25	التمكين (x)
0.963	0.928	15	التمكين الإداري (x ₁)
0.913	0.835	10	التمكين النفسي (x ₂)
0.979	0.960	12	الولاء التنظيمي (y)
0.968	0.938	37	الإجمالي

المصدر: عن مخرجات spss21.

يشير الجدول رقم () إلى أن معامل الثبات Cronbach's Alpha الإجمالي للدراسة تحصل على نسبة عالية مقدارها (0.938) وكذلك بالنسبة للمتغيرات الخاصة بالدراسة، حيث أن معامل الثبات بالنسبة للتمكين مقداره (0.910) كما قدر معامل الثبات للولاء التنظيمي (0.960) وهي نسب عالية وهذا ما يعني أن الاستبانة بعباراتها يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. كما يظهر معامل الصدق الإجمالي والذي يقدر (0.968) وذلك ما يدل على وجود مصداقية كبيرة لأداة البحث المستعملة للقياس.

كما يمكن التأكد من صدق الأداة وأنها تقيس ما أعدت لقياسه من خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط Pearson بين العبارات ومحاورها كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(05) عنوان: معاملات الارتباط بين محور تمكين العاملين وفقراته

رقم العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
معامل الارتباط	,869**	,738**	,866**	,872**	,724**	,557**	,742**	,871**	,917**	,850**
**دال عند مستوى دلالة (0,05)										

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

الجدول رقم(05) عنوان: معاملات الارتباط بين محور تمكين العاملين وفقراته

رقم العبارة	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
معامل الارتباط	,816**	,736**	,737**	,773**	,875**	,777**	,598**	,652**	,631**	,814**
**دال عند مستوى دلالة (0,05)										

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

الجدول رقم(06) عنوان: معاملات الارتباط بين محور تمكين العاملين وفقراته

رقم العبارة	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
معامل الارتباط	,875**	,776**	,878**	,853**	,851**	,889**	,703**	,758**	,739**	,713**
**دال عند مستوى دلالة (0,05)										

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

الجدول رقم(06) عنوان: معاملات الارتباط بين محور الولاء التنظيمي وفقراته من العبارة 26-37

رقم العبارة	31	32	33	34	35	36	37
معامل الارتباط	,808**	,747**	,750**	,655**	,634**	,766**	,886**
**دال عند مستوى دلالة (0,05)							

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21

يتضح من خلال مخرجات الجدول (05) و(06) أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها ، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) فاقل ، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة.

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما في الجدول رقم (07):

الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	92	%85.2
	أنثى	16	%14,8
	المجموع	108	%100

المصدر: حسب مخرجات spss21

يوضح جدول رقم (07) أن ما نسبته %85.2 من عينة الدراسة من الذكور و %14,8 من الإناث وهذه النسبة تعكس النسبة الحقيقية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن هذه المؤسسة تعتمد أكثر على الذكور في مختلف المستويات، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن المنطقة التي تقع بها المؤسسة ما تزال محافظة فيما يتعلق بتوظيف المرأة في الشركات بالإضافة إلى طبيعة العمل الذي يعتمد على الجهد العضلي.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب السن كما في الجدول رقم (08):

الجدول رقم (08) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 35 سنة	53	49,1%
	من 35 إلى اقل من 40 سنة	31	28,7%
	من 40 إلى اقل من 45 سنة	11	10,2%
	من 45 سنة فأكثر	13	12%
	المجموع	108	100%

المصدر: حسب مخرجات spss21

يوضح جدول السن أن ما نسبته 49,1% أعمارهم اقل من 35 سنة و 28% أعمارهم تتراوح من 35 إلى اقل من 40 سنة و 10,2% أعمارهم تتراوح من 40 إلى اقل من 45 سنة و 12% تتراوح أعمارهم من 45 سنة فأكثر ، هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوظيف الفئة الشبابية وهذا ما يتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما في الجدول رقم (09):

الجدول رقم (09) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	التعليم المتوسط	35	32,4%
	التعليم الثانوي	28	25,9%
	التدرج الجامعي	38	35,2%
	ما بعد التدرج	7	6,5%
	المجموع	108	100%

المصدر: حسب مخرجات spss21

يوضح جدول رقم(09) أن ما نسبته 35,2% من مستوى التدرج الجامعي وما نسبته 32,4% من مستوى التعليم المتوسط، و 25,9% من المستوى الثانوي وما نسبته 6,5% من مستوى ما بعد التدرج مما يدل على إن المؤسسة تعتمد على خريجي الجامعات أكثر في العمل.

4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما في الجدول رقم (10):

الجدول رقم(10) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	45	41,7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	30	27,8%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	14,8%
	من 15 سنة فأكثر	17	15,7%
	المجموع	108	100%

المصدر: حسب مخرجات spss21

يوضح الجدول رقم(11) أن ما نسبته 41,7% عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات ، و 27,8% تتراوح خبرتهم بين 5 و أقل من 10 سنوات، و 14,8% تتراوح بين 10 أقل من 15 سنة، و 15,7% خبرتهم لا تقل عن 15 سنة وهذا راجع إلى السياسة التشغيلية التي تعتمد عليها المؤسسة والمتمثلة في استقطاب كفاءات جديدة.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

سيتم في هذا المطلب تحليل كلا من عبارات تمكين العاملين والولاء التنظيمي وذلك بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وفيما يلي عرض لذلك.

الفرع الأول: تمكين العاملين

أولاً: التمكين الإداري:

➤ هل هناك تمكين إداري في مؤسسة نقاوس مصبرات حسب رأي أفراد عينة الدراسة ؟

تظهر نتائج الإجابة مفصلة حسب أبعاد التمكين الإداري كما يلي:

جدول رقم(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تفويض السلطة في مؤسسة نقاوس مصبرات.

الرقم	العبرة	مقياس	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	مجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي
1	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لانجاز عملي	F	28	27	7	31	20	108	2,94	1.512	محايد
		%	25,9	20,4	6,5	28,7	18,5	100			
2	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	F	32	17	14	28	17	108	2,82	1,49	محايد
		%	29,6	15,7	13,0	25,9	15,7	100			
3	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض	F	18	28	13	18	31	108	3,15	1,497	محايد
		%	16,7	25,9	12,0	16,7	28,7	100			
	بعث تفويض السلطة								2,8935	1,30429	محايد

المصدر: عن مخرجات spss21.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) ان المتوسط الحسابي للإجابات عن بعث تفويض السلطة قدر ب (2,89) وبانحراف معياري (1,30) ووفقا لمقياس هذه الدراسة فان هذا البعث يشير إلى الرأي (محايد) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعث تفويض السلطة إنها تشير جميعها إلى الرأي محايد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,82 - 3,15) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,49 - 1,51) وهذا يدل ان هناك تفويض للسلطة من قبل الرؤساء لمؤسسيهم.

جدول رقم(12):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاتصال الفعال في مؤسسة نقاوس.

الرقم	العبارة	مقياس	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	مجموع	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الرأي
4	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	F	35	19	10	31	13	108	2,70	1,474	محايد
		%	32,4	17,6	9,3	28,7	12,0	100			
5	تتوفر المؤسسة على وسائل اتصال فعالة ومتطورة	F	35	16	17	24	16	108	2,72	1,484	محايد
		%	32,4	14,8	15,7	22,2	14,8	100			
6	يتم إبلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي	F	29	13	12	33	21	108	3,04	1,516	محايد
		%	26,9	12,0	11,1	30,6	19,4	100			
7	يعد نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية فعالا	F	37	22	15	26	8	108	2,50	1,371	غير موافق
		%	34,3	20,4	13,9	24,1	7,4				
8	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة	F	48	17	12	19	12	108	2,35	1,468	غير موافق
		%	44,4	15,7	11,1	17,6	11,1	100			
	بعء الاتصال الفعال								2,5278	1,28222	غير موافق

المصدر: عن مخرجات spss21.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(12) أن المتوسط الحسابي للإجابات عن بعء الاتصال الفعال قد بلغ (2,52) بانحراف معياري (1,28) ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الرأي (غير موافق)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعء الاتصال الفعال أنها تشير إلى الرأي (غير موافق- محايد) حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,35-3,04) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,37-1,51) و عليه فإنه وحسب النتيجة المتوصل إليها "غير موافق" فإنه لا يوجد اتصال فعال في مؤسسة نقاوس مصبرات

محل الدراسة، وان وجد فبدرجة قليلة، لان أفراد العينة ظهر رأيهم بخيار غير موافق على وجود اتصال فعال مما يؤثر سلبا على نقل المعلومات سواء بشكل أفقي أو بشكل عمودي خصوصا في ما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالعمل.

جدول رقم(13):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز في مؤسسة نقاوس مصبرات.

الرقم	العبرة	مقيا س	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المجموع	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الرأي
9	تقدر جهود العمل في الإدارة	F	50	14	8	20	16	108	2,43	1,566	غير موافق
		%	46,3	13,0	7,4	18,5	14,8	100			
10	تقوم بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية	F	46	22	11	17	12	108	2,32	1,439	غير موافق
		%	42,6	20,4	10,2	15,7	11,1	100			
11	نظام المتبع في المؤسسة يشجعني على العمل بفعالية	F	46	19	11	23	9	108	2,35	1,423	غير موافق
		%	42,6	17,6	10,2	21,3	8,3	100			
12	تعد العاملين معيارا مهما في نظام الترقية	F	48	17	17	18	8	108	2,27	1,371	غير موافق
		%	44,4	15,7	15,7	16,7	7,4	100			
13	يقوم بتحفيزي على تحمل مسؤوليات اكبر	F	44	21	15	16	12	108	2,36	1,424	غير موافق
		%	40,7	19,4	13,9	14,8	11,1	100			
14	يتناسب الراتب	F	57	19	8	14	10	108	2,08	1,402	غير

موافق									الذي أتقاضه مع الجهود التي ابذلها في العمل	
			100	9,3	13,0	7,4	17,6	52,8	%	
غير موافق	1,290	1,98	108	8	8	16	18	58	F	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المنظمة
			100	7,4	7,4	14,8	16,7	53,7	%	15
غير موافق	1,28259	2,2037								بعد التحفيز

المصدر: عن مخرجات spss21.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(13) أن المتوسط الحسابي للإجابات عن بعد التحفيز بلغ (2,20) بانحراف معياري (1,28) ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الرأي(غير موافق) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التحفيز أنها تشير إلى الرأي (غير موافق) حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1,98 - 2,43) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,29 - 1,56) وهذا يعكس وجود تحفيز لكن بدرجة قليلة ويدل ذلك على أن سياسة التحفيز المتبعة بمؤسسة نقاوس مصبرات محل الدراسة لا تحض بالقبول لدى العمال حيث يتضح من خلال إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحفيز أن هناك عدم رضا على السياسة التحفيزية المعتمدة في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالتحفيز المادي أو المعنوي مما يؤثر في ولاء العمال لمنظمتهم.

جدول رقم (14): رأي أفراد عينة الدراسة حول وجود تمكين إداري في مؤسسة نقاوس مصبرات

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	بعد تفويض السلطة	2,89	1,30	محايد
2	بعد الاتصال الفعال	2,52	1,28	غير موافق
3	بعد التحفيز	2,20	1,28	غير موافق
المجموع	التمكين الإداري	2,45	1,20	غير موافق

نلاحظ من الجدول رقم(14) أن التمكين الإداري جاء بمتوسط حسابي يقدر بـ:(2,45) وانحراف معياري(1,20) وحسب المقياس المعتمد في الدراسة فإنه يشير إلى الرأي(غير موافق) أي أن أفراد العينة المدروسة لا يوافقون على وجود تمكين إداري في المؤسسة المعنية بالدراسة وان وجد فبدرجة قليلة، ومنه فإن العمال بمؤسسة نقاوس مصبرات ممتنون إداريا بدرجة قليلة .

ثانيا: التمكين النفسي

هل هناك تمكين نفسي في مؤسسة نقاوس مصبرات حسب رأي أفراد عينة الدراسة ؟

تظهر نتائج الإجابة مفصلة حسب أبعاد التمكين النفسي كما يلي:

جدول رقم(15):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد أهمية العمل في مؤسسة نقاوس مصبرات.

الرقم	العبرة	مقياس	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مجموع	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الرأي
16	العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لي	F	10	7	6	39	46	108	3,96	1,260	موافق
		%	9,3	6,5	5,6	36,1	42,6	100			
17	عملي في المؤسسة يكسبني خبرة وتجربة	F	8	9	4	47	40	108	3,94	1,191	موافق
		%	7,4	8,3	3,7	43,5	37,0	100			
18	أنا على ثقة بقدراتي على أداء أنشطة العمل الذي أقوم به	F	9	6	1	44	48	108	4,07	1,197	موافق
		%	8,3	5,6	0,9	40,7	44,4	100			
19	مهامي في العمل ذات معنى بالنسبة لي على المستوى الشخصي	F	12	9	12	32	43	108	3,79	1,347	موافق
		%	11,1	8,3	11,1	29,6	39,8	100			

موافق	1,364	3,73	108	39	38	7	11	13	F	أتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملتي	20
			100	36,1	35,2	6,5	10,2	12,0	%		
موافق	1,04447	3,8472	بعد أهمية العمل								

المصدر: عن مخرجات spss21.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(15) أن المتوسط الحسابي للإجابات عن أهمية العمل (3,84) بانحراف معياري (1,04) ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الرأي (موافق) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد أهمية العمل درجة (موافق) على جميع عبارات البعد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (-3,73 - 4,07) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (-1,19 - 1,36) وكحوصلة فإن أفراد العينة المدروسة بمؤسسة نقاوس مصبرات يوافقون على أهمية العمل بالنسبة إليهم ، فأهمية العمل بالنسبة إليهم كبيرة .

جدول رقم(16):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القدرة على الاختيار في مؤسسة نقاوس مصبرات.

الرقم	العبارة	مقياس	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	مجموع	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الرأي
21	استطيع اتخاذ قرارات تخص كيفية القيام بعملتي	F	24	14	6	38	26	108	3,26	1,512	محايد
		%	22,2	13,0	5,6	35,2	24,1	100			
22	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء وظيفتي	F	34	19	11	29	15	108	2,74	1,487	محايد
		%	31,5	17,6	10,2	26,9	13,9	100			
23	يمكنني التعبير عن رأيي بحرية فيما يتعلق بعملتي	F	40	14	15	22	17	108	2,65	1,530	محايد
		%	27,0	13,0	13,9	20,4	15,7	100			
	بعد القدرة على الاختيار										

المصدر: عن مخرجات spss21.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(16) أن المتوسط الحسابي للإجابات عن بعد القدرة على الاختيار (2,95) بانحراف معياري(1,33) ووفقا لمقياس هذه الدراسة فان هذا البعد يشير إلى الرأي (محايد)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد القدرة على الاختيار أنها تشير بدورها إلى الرأي (محايد) حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,65-3,26) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (-1,48 -1,53) وهذا يدل على أن العمال بمؤسسة نقاوس مصبرات محل الدراسة لديهم قدرة متوسطة على الاختيار في مجال عملهم.

جدول رقم(17):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التأثير على الآخرين في مؤسسة نقاوس مصبرات.

الرقم	العبرة	مقياس	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	مجموع	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الرأي
24	لدي قدر واسع من التحكم فيما يحدث في القسم الذي اعمل به	F	33	16	12	28	19	108	2,85	1,527	محايد
		%	30,6	14,8	11,1	25,9	17,6	100			
25	تأثيري كبير فيما يحدث في القسم الذي اعمل به	F	20	12	13	25	38	108	3,45	1,519	موافق
		%	18,5	11,1	12,0	23,1	35,2	100			
	بعد التأثير على الآخرين								3.1528	1.29784	محايد

المصدر: عن مخرجات spss21.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(17) أن المتوسط الحسابي للإجابات عن بعد التأثير على الآخرين (3,15) بانحراف معياري (1,29784) ووفقا لمقياس هذه الدراسة فان هذا البعد يشير إلى الرأي (محايد)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس التأثير على الآخرين أنها جاءت بين الرأي (محايد- موافق) حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,85-3,45) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين(-1,51 -1,52) وهذا يدل على أن الموظفين بمؤسسة نقاوس مصبرات لديهم تأثير على الآخرين في العمل لكن بدرجة متوسطة .

جدول رقم(18) رأي أفراد العينة حول وجود تمكين نفسي لدى العاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي
1	بعد أهمية العمل	3,84	1,04	موافق
2	بعد القدرة على الاختيار	2,95	1,33	محايد
3	بعد التأثير على العمل	3,15	1,29	محايد
المجموع	التمكين النفسي	3,70	1,15	موافق

نلاحظ من الجدول رقم(18) إن التمكين النفسي جاء بمتوسط حسابي (3,70) و بانحراف معياري(1,15) ووفقا لمقياس هذه الدراسة فان التمكين النفسي جاء برأي (موافق) وهذا يعني أن العمال بمؤسسة نقاوس مصبرات ممتنون نفسيا بدرجة كبيرة .

الفرع الثاني: الولاء التنظيمي.

الجدول رقم(19) تحليل العبارات المتعلقة بالولاء التنظيمي.

الرقم	العبارات	مقياس	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	مجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
26	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المنظمة التي اعمل فيها	F	44	13	7	14	30	108	2,75	2,75	محايد
		%	40,7	12,0	6,5	13,0	27,8	100			
27	اشعر ويجدية بان مشاكل العمل في هذه المنظمة جزء من مشاكل الشخصية	F	40	16	13	19	20	108	2,66	1,56	محايد
		%	37,0	14,8	12,0	17,6	18,5	100			
28	تعد هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن العمل فيه	F	47	13	11	18	19	108	2,53	1,59	غير موافق
		%	43,5	12,0	10,2	16,7	17,6	100			
29	أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتحت لي فرص عمل أخرى	F	46	14	9	18	21	108	2,57	1,61	غير موافق
		%	42,6	13,0	8,3	16,7	19,4	100			
30	يسعدني الاستمرار في العمل مهما كان المردود المادي	F	48	16	13	11	20	108	2,44	1,57	غير موافق
		%	44,4	14,8	12,0	10,2	18,5	100			

										الذي تقدمه المؤسسة	
محايد	1,66	2,60	108	24	14	14	7	49	F	سأشعر بالذنب إذا غادرت هذه المنظمة	31
			100	22,2	13,0	13,0	6,5	5,44	%		
محايد	1,66	2,60	108	24	25	9	11	39	F	أدين بمقدار كبير لهذه المنظمة	32
			100	22,2	23,1	8,3	10,2	36,1	%		
محايد	1,66	2,95	108	27	26	8	9	38	F	تستحق هذه المنظمة إخلاصي وولائي لها	33
			100	25,0	24,1	7,4	8,3	35,2	%		
موافق	1,64	3,40	108	41	25	5	10	27	F	بقائي في هذه المنظمة في الوقت الحاضر مسألة ضرورية جدا	34
			100	38,0	23,1	4,6	9,3	25,0	%		
موافق	1,65	3,28	108	37	23	12	5	31	F	اشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المنظمة لصعوبة الحصول على عمل آخر	35
			100	34,3	21,3	11,1	4,6	28,7	%		
محايد	2,56	2,56	108	20	17	13	11	47	F	إن المزايا التي تمنحها لنا المؤسسة مقارنة بما توفره المؤسسات الأخرى يدفعني إلى الاستمرار معها	36
			100	18,5	15,7	12,0	10,2	43,5	%		
محايد	1,69	3,06	108	32	25	6	8	37	F	إن بقائي في هذه المنظمة نابع من حاجتي للعمل فيها	37
			100	29,6	23,1	5,6	7,4	34,3	%		
محايد	1.51	2.90	الولاء التنظيمي								

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss21 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم(19) أن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي بلغ (2,90) بانحراف معياري (1,51) هووفقا لمقياس الدراسة فان الإجابات المتعلقة بالولاء التنظيمي تشير إلى الرأي (محايد) مما يدل على أن أفراد مؤسسة نقاوس مصبران لديهم و لاء متوسط لمؤسستهم.

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

إن الفرضية الرئيسة هي كالتالي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي في مؤسسة نقاوس مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$. يتفرع منها فرضيتين :

الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات .

الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات.

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيتين الفرعيتين .

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات .

جدول رقم (20) مصفوفة الارتباط بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي .

الولاء التنظيمي		أبعاد التمكين الإداري	
0,306	معامل الارتباط	تفويض السلطة	
0,001	مستوى الدلالة		
0,222	معامل الارتباط	الاتصال الفعال	
0,021	مستوى الدلالة		
0,340	معامل الارتباط	التحفيز	
0,000	مستوى الدلالة		
0,265	معامل الارتباط	التمكين الإداري	
0,006	مستوى الدلالة		

المصدر : عن مخرجات spss21 .

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن هناك علاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ وهي ذات دلالة حيث ظهرت قيمة مستوى الدلالة المحددة في الجدول أعلاه اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ أي أن هناك علاقة ذات دلالة ، وقد بلغ معامل الارتباط بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي 0,265 حيث أن العلاقة هنا هي علاقة ضعيفة .

أما بخصوص أبعاد التمكين الإداري فقد جاء بعد التحفيز في المرتبة الأولى بدرجة ارتباط 0,340 و مستوى معنوية 0,000 ، يليه في المرتبة الثانية بعد تفويض السلطة بدرجة ارتباط 0,306 و مستوى معنوية 0,001 و أخيرا بعد الاتصال الفعال بدرجة ارتباط 0,222 و مستوى معنوية 0,021 . وجميع مستويات الدلالة أقل من $\alpha = 0,05$

وبناء على ماسبق:

- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$

لكن ما يلاحظ عن العلاقة أنها ضعيفة وهذا راجع إلى أن التمكين الإداري لا يمارس بصورة جيدة داخل مؤسسة نقاوس مصبرات وهذا راجع إلى عدم وعي المدراء بان تفويض السلطة ليس هو التنازل عليها ، وكذلك توفير الاتصال الفعال بين العمال والإدارة يسهل نقل المعلومات وكذا انشغالات العمال عدم رضاهم، بالإضافة إلى أن السياسة التحفيزية المتبعة هي سياسة فاشلة مما يؤثر على ولاء العمال ..

ثانيا اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

جدول رقم (21) مصفوفة الارتباط بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي :

الولاء التنظيمي		أبعاد التمكين النفسي
0,339	معامل الارتباط	أهمية العمل
0,000	مستوى الدلالة	
_0,021	معامل الارتباط	القدرة على الاختيار
0,832	مستوى الدلالة	
0,127	معامل الارتباط	التأثير على الآخرين
0,190	مستوى الدلالة	
0,323	معامل الارتباط	التمكين النفسي
0,001	مستوى الدلالة	

المصدر: عن مخرجات spss21 .

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، إذ بلغ معامل الارتباط بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي $0,323$ وبمستوى معنوية $0,001$ ، وإن مستوى الدلالة لبعء التمكين النفسي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ أما بخصوص أبعاد التمكين النفسي فقد جاء بعد أهمية العمل بالمرتبة الأولى بدرجة ارتباط $0,339$ و مستوى معنوية $0,000$ ، يليه في المرتبة الثانية بعد التأثير على الآخرين بدرجة ارتباط $0,127$ و مستوى معنوية $0,190$ وأخيرا بعد القدرة على الآخرين بدرجة ارتباط $0,021$ و مستوى معنوية $0,832$ ، وجميع مستويات الدلالة أقل من $\alpha = 0,05$ ما عدا مستوى الدلالة الخاص ببعدي القدرة على الاختيار والتأثير على الآخرين .

وبناء على ما سبق:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$

لكن ما يلاحظ عن العلاقة أنها ضعيفة وهذا راجع إلى عدم توفر ظروف ملائمة تساعد في تطبيق عملية التمكين بمؤسسة نقاوس مصبرات.

ثالثا : اختبار الفرضية الرئيسية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي في مؤسسة نقاوس مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

جدول رقم(22) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة .

المتغير المستقل	المتغير التابع	
التمكين الإداري	معامل الارتباط	0,265
	مستوى الدلالة	0,006
التمكين النفسي	معامل الارتباط	0,323

0,001	مستوى الدلالة	تمكين العاملين
0,315	معامل الارتباط	
0,001	مستوى الدلالة	

المصدر: عن مخرجات spss21 .

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، اذ بلغ معامل الارتباط بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي **0,315** وبمستوى معنوية **0,001** ، وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ أي نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة التي تشير الى وجود علاقة .

وقد جاء التمكين النفسي بالمرتبة الأولى بدرجة ارتباط **0,323** و مستوى معنوية **0,001** ، يليه في المرتبة الثانية التمكين الإداري بدرجة ارتباط **0,265** و مستوى معنوية **0,006** لكن مايلحظ عن العلاقة انها ضعيفة .

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (الفرضية الرئيسية)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي في مؤسسة نقاوس مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

لكن ما يلاحظ عن العلاقة أنها ضعيفة وهذا ما يوضح أن تمكين العاملين لا يمارس بصورة جيدة الأمر الذي يؤثر على ولاء العمال بالمؤسسة وهو راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة باختلاف المستويات التي لا تتوفر على ظروف ومناخ ملائم للتمكين بالإضافة إلى عدم استعداد العمال وقابليتهم لمزيد من المهام والارتباطات الناتجة عن التمكين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ "

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent-samples T-test و كانت النتائج موضحة في الجدول رقم (23).
الجدول رقم (23): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T
0.40	*-1.563

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: المصدر: عن مخرجات spss21 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم () نجد أن قيمة T (-1,563) و مستوى الدلالة المحسوبة (0,40) وهو اكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة نقاوس مصبرات تعزى لمتغير الجنس يعني نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة نقاوس مصبرات تعزى لمتغير الجنس

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول رقم (24).

جدول رقم(24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير العمر .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	15.675	3	5.225	4.635	0.004
داخل المجموعات	117.242	104	11.127		
المجموع	132.917	107			

المصدر: المصدر: عن مخرجات spss21 .

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تمكين العاملين تعزى لمتغير العمر حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0,004) وهو أقل من مستوى الدلالة 5% مما يشير إلى وجود اثر لمتغير العمر في مستوى تمكين العمال بمؤسسة نقاوس مصبرات و هذا من وجهة نظر المبحوثين و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير الى:

وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تمكين العاملين تعزى لمتغير العمر.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (25)

جدول (25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.045	2.782	3.292	3	9.875	بين المجموعات
		1.183	104	123.042	داخل المجموعات
			107	132.917	المجموع

المصدر: المصدر: عن مخرجات spss21 .

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تمكين العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0,045) وهو أقل من مستوى الدلالة 5% مما يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة نقاوس مصبرات و هذا من وجهة نظر المبحوثين و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (26)

جدول (26): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,068	2,449	2,924	3	8,772	بين المجموعات
		1,194	104	124,145	داخل المجموعات
			107	132,917	المجموع

المصدر: المصدر: عن مخرجات spss21 .

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تمكين العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0,068) وهو أكبر من مستوى الدلالة 5% مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير عدد سنوات الخبرة في مستوى تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة نقاوس مصبرات و هذا من وجهة نظر المبحوثين و بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تمكين العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المبحث الثالث: خلاصة النتائج والتوصيات.

لقد قمنا في المبحث الثاني بتحليل الفرضيات التي اعتمدنا عليها في دراستنا والآن سنحاول عرض النتائج التي توصلنا إليها وكذا بعض التوصيات المقترحة.

المطلب الأول: خلاصة النتائج.

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي في مؤسسة نقاوس مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المطلب الثاني: التوصيات المقترحة:

- 1- يوصي الباحث بضرورة إدراك المستويات الإشرافية المختلفة بأهمية التمكين وفوائده للمنظمة والأفراد وذلك يتحقق بآليات متعددة منها التوعية والتدريب المستمر للمشرفين.
- 2- إيجاد مناخ تنظيمي يشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- 3- أن تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع تمكين العاملين لديها ليس فقط بالقول ولكن بالعمل، وذلك من خلال السخاء في منح الحوافز والمكافآت وتوفير كل ما يتعلق بالتمكين.
- 4- حث القيادات الإدارية في مؤسسة نقاوس مصبرات على دعم تشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشاكل التي تواجه العمل.
- 5- السعي نحو منح العاملين المزيد من تفويض السلطة فيما يخص مهام أعمالهم وذلك من خلال القدرة على اختيار أسلوب أداء أعمالهم.
- 6- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها ومنحها بشكل عادل لما له من تأثير عام على تمكين العاملين ولما أظهرته النتائج من انخفاض مستوى الحوافز في المؤشر على البحث.

- 7- إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار وذلك من خلال زيادة وعي الإداريين لأن تفويض السلطة يساعد في تسيير العمل وكذا إظهار كفاءة العمال.
- 8- زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات مما يؤدي إلى كون الاتصالات داخل المؤسسة فعالة.
- 9- يجب أن تشمل جهود وبرامج التمكين جميع الفاعلين وجميع المستويات في المؤسسة محل الدراسة، فلا يمكن أن نتحدث عن تمكين العاملين دون آخرين، ويجب أن يكون التمكين عملية مستمرة.
- 10- القيام بعدة بحوث مستقبلية تخص التمكين الإداري والنفسي للعاملين وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

إن الشغل الشاغل للمؤسسات اليوم هو تحقيق ولاء العاملين لمنظمتهم لما له من اثر ايجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها، فبعض المؤسسات توصلت إلى إشراك الأفراد في ملكية و تسيير المؤسسة التي يعملون بها و يساهمون في نجاحها، فحولتهم بذلك من عاملين إلى مالكين و مسيرين عن طريق منحهم أسهم في رأس مال المؤسسة و السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، و من هذا المنطلق يمكن أن نتوصل إلى العلاقة التي تربط بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي ، فالتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في: تفويض السلطة، الاتصال الفعال و التحفيز، والتمكين النفسي بأبعاده المتمثلة في: أهمية العمل ، القدرة على الاختيار و التأثير على الآخرين، يؤديان إلى تحقيق الولاء التنظيمي عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤوليات و منحهم السلطة و الصلاحيات، و توفير كل المعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب و بأسهل طريقة لتنفيذ المهام و الوظائف و الأعمال و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة باستقلالية و حرية، و كذا تحفيزهم ماديا و معنويا لرفع معنوياتهم و زيادة دافعيتهم للعمل، إلى جانب تشجيع اندماج العاملين و احتكاكهم ببعضهم البعض و تبادلهم الاحترام و المعارف و الخبرات، وكذلك غرس حب العمل في أذهان العمال، ومنحهم الاستقلالية في أداء الوظائف و بعد الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها لمعرفة العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي بمؤسسة نقاوس مصبرات ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التوصيات.

أولاً: النتائج.

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

أ-النتائج النظرية.

-تزايد الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها حجر الزاوية و مصدر الإبداع و الابتكار الذي يحقق و يضمن لها النجاح و التفوق على منافسيها.

- التمكين الإداري والولاء التنظيمي من المصطلحات الحديثة التي ظهرت مع بداية القرن العشرين.

-التمكين الإداري هو اقتسام للقوة و السلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية و انطلاق و تسمح لهم بالابتكار و التطوير و تحمل المسؤوليات و المشاركة في النتائج.

- التمكين النفسي هو فلسفة وطريقة تفكير، و يعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات إلى الإدارة الدنيا.

-هناك عدة نماذج تفسر تمكين العاملين.

- يواجه تمكين العاملين معوقات تظهر اغلبها في رفض أصحاب السلطة و النفوذ في المؤسسة الاستغناء عن بعض صلاحياتهم لغيرهم بالإضافة إلى ضعف مهارات العاملين و غياب الثقة بين العاملين و الإدارة و عدم كفاءة نظام الاتصال داخل المؤسسة، و وجود النظام الرقابي الصارم الذي يحد من إبداع العاملين ، و غياب العدالة فيما يخص العدالة و المكافآت، و سلبية المناخ التنظيمي و أثرها على معنويات العاملين، و عدم جاهزية العاملين لقبول صلاحيات التمكين و تجاهل مطبقي فلسفة التمكين في المستويات الإدارية العليا، و اعتقاد المؤسسات بان التمكين الوظيفي هو الأداة السحرية التي ستخلصهم من كافة العلل.

- أعطى الباحثون و المفكرون و الاختصاصيون أهمية كبيرة للولاء التنظيمي في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات المختلفة لما له من أهمية في تزويد الإدارة العليا بالآراء و المفاهيم و الأفكار المقترنة بدرجة ولاء العاملين و ذلك بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة ولاءهم للمؤسسة.

- العوامل التي تزيد من ولاء العمال لمؤسستهم : الأجر المناسب والعدل و علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، و علاقات إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، و الأمن الوظيفي، و المسار الوظيفي الثابت، و إشراك العاملين في صنع القرارات، و لقيادة الديمقراطية، و تقديم المزايا والخدمات للعاملين ولأسرهم.

ب-النتائج التطبيقية (الميدانية).

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج هي :

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة نقاوس

مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة نقاوس

مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي في مؤسسة نقاوس

مصبرات عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول

مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول

مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول

مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين لدى العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانياً: التوصيات.

- 1- يوصي الباحث بضرورة إدراك المستويات الإشرافية المختلفة بأهمية التمكين وفوائده للمنظمة والأفراد وذلك يتحقق بآليات متعددة منها التوعية والتدريب المستمر للمشرفين.
- 2- إيجاد مناخ تنظيمي يشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- 3- أن تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع تمكين العاملين لديها ليس فقط بالقول ولكن بالعمل، وذلك من خلال السخاء في منح الحوافز والمكافآت وتوفير كل ما يتعلق بالتمكين.
- 4- حث القيادات الإدارية في مؤسسة نقاوس مصبرات على دعم تشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشاكل التي تواجه العمل.
- 5- السعي نحو منح العاملين المزيد من تفويض السلطة فيما يخص مهام أعمالهم وذلك من خلال القدرة على اختيار أسلوب أداء أعمالهم.
- 6- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها ومنحها بشكل عادل لما له من تأثير عام على تمكين العاملين ولما أظهرته النتائج من انخفاض مستوى الحوافز في المؤشر على البحث.
- 7- إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار وذلك من خلال زيادة وعي الإداريين لأن تفويض السلطة يساعد في تسيير العمل وكذا إظهار كفاءة العمال.
- 8- زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات مما يؤدي إلى كون الاتصالات داخل المؤسسة فعالة.
- 9- يجب أن تشمل جهود وبرامج التمكين جميع الفاعلين وجميع المستويات في المؤسسة محل الدراسة، فلا يمكن أن نتحدث عن تمكين العاملين دون آخرين، ويجب أن يكون التمكين عملية مستمرة.
- 10- القيام بعدة بحوث مستقبلية تخص التمكين الإداري والنفسي للعاملين وعلاقتهاما بالولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة الكتب:

1. جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، 2008
 2. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، الأردن ، عمان، 2008.
 3. سيد محمد، جاد الرب. استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء. الاسكندرية، مصر، 2005.
 4. شفيق العتوم، طرق الإحصاء وتطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج، الأردن، 2008.
 5. عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية ، مصر ، 2005.
 6. عطية ، أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
 7. مازن ، عبد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، الأردن ، عمان ، 2006.
 8. مطلق الدوري، زكريا، و علي صالح، احمد. إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2008.
 9. هاني عبد الرحمن العمري مذكرة مادة التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم ، الطبعة الأولى، 2007.
 10. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، دار الهجرة المملكة العربية السعودية.
- الدوريات:
11. أبا زيد، رياض، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن" مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين: جامعة النجاح، مج24 ، ع2 ، 2010.
 12. أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة. التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية :دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية .المجلد 5.العدد 2. (2009).

رسائل جامعية:

13. الاصقة، محمد بن إبراهيم محمد، ، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهات قوات الأمن الخاصة في الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ،2010.
14. بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ،2010.
15. بلبل نادر، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي: مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية ،جامعة دمشق سوريا 2009.
16. تركي واصف زياب ،امجد، تفويض السلطة لدى مديري المدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين،2004.
17. ختام عبد الله علي غنام ، ، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية ،نابلس، فلسطين،2005.
18. ختام عبد الله علي غنام ، ، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين،2005.
19. دانا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين، 2008.
20. دعاء عبد العزيز الجعبري، ، واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة الخليل ، فلسطين،2010.

21. سمية، دبة، سميرة، غولة، **الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية**، مذكرة ماجستير تخصص عمل وتنظيم، دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر ، 2012.
22. شريط الشريف محمد، مذكرة ماجستير **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي**، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر ، 2009.
23. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، **بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حارس الحدود بمنطقة مكة المكرمة**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، (2011).
24. العتيبي، سعد بن مرزوق، **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية** ، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد ، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.
25. محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي**: مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين ، 2009.
26. مشعل بن حمص بن مشعان العتيبي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، **دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى** ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية، 2008.
27. مصعب بن عبد الهادي ، القنّامي ، **التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2009 .
28. مطر الزدانيين محمد. **اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة ،. جامعة مؤتة، الأردن. 2006.
29. مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية، 2008.
- قائمة الملتقيات:**
30. سعد ، العتيبي ، **جوهر تمكين العاملين**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 2005.

31. فايزة رويم :واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، دراسات تربوية ونفسية ، مخبر
تطوير الممارسات التربوية والنفسية، العدد 5 ، ديسمبر 2012.

قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

32. K.L., Murrell, and M., Meredith, **Empowering Employee**, New York:
McGraw–Hill, 2000.

قائمة المحكمين

أسماء المحكمين	صفة المحكمين
أ. أقطي جوهرة	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة -
أ. داسي وهيبة	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة -
أ. بوروية فهيمة	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة -

الملحق رقم (02)

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



إستبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي": دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي للعمال في مؤسسة نقاوس مصبرات ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم سوف تحض بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالب: فريد حجيرة

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعمال مؤسسة : نقاوس
مصبرات بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك
بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيار.

الجنس ذكر أنثى

العمر اقل من 30 سنة من 30 إلى 35 سنة

من 35 إلى 45 سنة من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: التعليم المتوسط التعليم الثانوي

التدرج الجامعي ما بعد التدرج

سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول:التمكين الإداري:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة التمكين الإداري لعمال مؤسسة نقاوس مصبرات، والمرجو تحديد وجهة نظرك بالتأشير بالعلامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	أبعاد التمكين الإداري وعبارات القياس	الرقم
					بعد تفويض السلطة	
					1 تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لي لانجاز مهام وظيفتي .	
					2 توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	
					3 لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض.	
					بعد الاتصال الفعال	
					4 تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	
					5 تتوفر المؤسسة على وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	
					6 يتم إبلاغي بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملي.	
					7 يعد نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية فعالاً	
					8 يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.	
					بعد التحفيز	
					9 تقدر الإدارة جهودي في العمل.	
					10 تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.	
					11 نظام العمل المتبع في المؤسسة يشجعني على العمل بفعالية	
					12 تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية.	
					13 يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	
					14 يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.	
					15 اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المنظمة.	

المحور الثاني: التمكين النفسي:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة التمكين النفسي لعمال مؤسسة نقاوس مصبرات، والمرجو تحديد وجهة نظرك بالتأشير بالعلامة (X)، أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	أبعاد التمكين النفسي وعبارات القياس	الرقم
					بعد المعنى:	
					العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لي.	16
					عملي في المؤسسة يكسبني خبرة وتجربة.	17
					أنا على ثقة بقدراتي على أداء أنشطة العمل الذي أقوم به.	18
					مهامي في العمل ذات معنى بالنسبة لي على المستوى الشخصي.	19
					أتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول كيفية القيام بعملتي.	20
					بعد القدرة على الاختيار :	
					ستطيع اتخاذ قرارات مناسبة تخص كيفية القيام بعملتي.	21
					لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء وظيفتي .	22
					يمكنني التعبير عن آرائي بحرية فيما يتعلق بعملتي.	23
					بعد التأثير:	
					لدي قدر واسع من التحكم فيما يحدث في القسم الذي اعمل به	24
					تأثيري كبير فيما يحدث في القسم الذي اعمل به	25

المحور الثالث: الولاء التنظيمي:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة نقاوس مصبرات، والمرجو تحديد وجهة نظرك بالتأشير بالعلامة (X)، أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة من الخيارات المتاحة.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	أبعاد الولاء التنظيمي وعبارات القياس	الرقم
					بعد الولاء الشعوري: العاطفي:	
					لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المنظمة التي اعلم فيها.	26
					اشعر وبجدية بان مشاكل العمل في هذه المنظمة جزء من مشاكل الشخصية.	27
					هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن العمل فيه.	28
					أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتيت لي فرص عمل أخرى .	29
					يسعدني الاستمرار في العمل مهما كان المردود المادي الذي تقدمه المؤسسة.	30
					بعد الولاء المعياري: الأخلاقي:	
					سأشعر بالذنب إذا غادرت هذه المنظمة.	31
					أدين بمقدار كبير لهذه المنظمة.	32
					تستحق هذه المنظمة إخلاصي وولائي لها.	33
					بعد الولاء المستمر:	
					بقائي في هذه المنظمة في الوقت الحاضر مسألة ضرورية جدا.	34
					اشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المنظمة لصعوبة الحصول على عمل آخر	35
					ن المزايا التي تمنحها لنا المؤسسة مقارنة بما توفره المؤسسات الأخرى يدفعني إلى الاستمرار معها.	36
					إن بقائي في هذه المنظمة نابع من حاجتي للعمل فيها.	37