

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار طنجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير موارد بشرية




مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان:

أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي

دراسة حالة لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - الأغواط-


إشراف: 

العقون زينب

رئيساً

ممتحناً

مشرفاً

إعداد الطالبين: 

- عماري مارية

- بوزيد خيرة

د/ بلخضر عبد القادر

د/ بوخلخال يوسف

د/ العقون زينب أستاذ

لجنة المناقشة

أستاذ

أستاذ مساعد " أ "

أستاذ محاضر " ب "

السنة الجامعية: 2021/2020

2021

إهداء إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

♥ وأنشدت بلسان الحال قائلة: ♥

♥ أن الهدايا على مقدار مهديها ♥

♥ فلو كنت أهدي إلى والدي قيمتهم ♥

♥ لأهديتهم الدنيا وما فيها ♥

♥ أمي الغالية وأبي الحنون ♥

♥ وإلى من حبهم يجري في عروقي ♥

♥ ويلهج بذكرهم قلبي ♥

♥ إلى من عاشوا معي الحياة بجلوها ومرها ♥

♥ إخوتي وجميع أقاربي ♥

♥ إلى كل الأصدقاء والأحباب كل باسمه ♥

♥ إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي ♥ إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي ♥

مارية



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله التقدير، في مجده الكريم، في رفعه الرحيم،

في كل خير من عنده ، اللطيف في كل حال بعبده،

فسبحان الله من لا يعترض العقل على أفعاله،

بل يقف على حده، وإن من شيء إلا يسبح بحمده،

احمده حمدا لا يقدر الخلاق على عده، وأصلي على رسوله وعبده،

عليه أفضل الصلوات وأزكى التسليم

اشكر الله على ما ولى علينا من جود نعمه، أما بعد...

نتوجه بالشكر الجزيل وخالص التقدير إلى الأستاذة المشرفة "العقون زينب"

التي غمرتنا بتوجيهاتها القيمة وإرشاداتها السديدة لإثراء هذا العمل وإخراجه إلى حيز الوجود،

جزاها الله عنا كل خير

كما نتقدم بعظيم شكرنا، ووافر امتناننا إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة ،

الذين خصصوا جزءا من وقتهم الثمين لقراءة هذه المذكرة،

وعلى النصائح والملاحظات التي سيعطونها والتي ستكون لنا سراجا في مشوارنا، كما نقدم شكرنا الكبير.

الى كل الأساتذة والعاملين في كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كل باسمه..

الملخص



الملخص:

سعت هذه الدراسة الى معرفة اثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي بمنظمة " سونلغاز " بالأغواط، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الثلاثة التي تمثلت في *الكفاءة، الاتصال الفعال، تدريب العاملين*، و للوصول إلى ما تطمح إليه الدراسة، تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ عددهم (55) مفردة، وقد تم سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي بمنظمة " سونلغاز" - الأغواط، وقد اختبر هذا الأثر باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (Spss) لتحليل بيانات الاستبانة .

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي، وتوصي الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتطوير تمكين العاملين والعمل الجاد على تدعيمه ونشر ثقافته من خلال تفعيل أبعاده، وهذا بدوره سينعكس بصورة حتمية على روح الولاء التنظيمي .

الكلمات المفتاحية : تمكين العاملين، الولاء التنظيمي.

Abstract :

This study sought to know the impact of employee empowerment on organizational loyalty at "Sonelgaz" organization in Laghouat, and employee empowerment was determined in its three dimensions, which were represented in *efficiency, effective communication, and training of employees*, and to reach what the study aspires to, a design was designed. A questionnaire for the purpose of collecting data from the sample members, which numbered (55) individuals, and this effect was tested using the statistical package for the social sciences, known for its acronym (SPSS) to analyze the questionnaire data.

The results of the study indicated that there is a statistically significant effect of employee empowerment on organizational loyalty, and the study recommends the need to pay attention to developing employee empowerment and work hard to strengthen it and spread its culture by activating its dimensions, and this in turn will inevitably reflect on the spirit of organizational loyalty.

Key words: employee empowerment, organizational loyalty.

فهرس
المحتويات



فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| | إهداء شكر وتقدير |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول و الأشكال |
| | ملخص |
| أ | مقدمة |
| 12 | الإطار النظري لكل من تمكين العاملين والولاء التنظيمي |
| 13 | تمهيد |
| 14 | المبحث الأول: أساسيات حول تمكين العاملين |
| 14 | المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين |
| 15 | اولا : تعريف تمكين العاملين |
| 16 | ثانيا: أهمية تمكين العاملين |
| 17 | ثالثا: أهداف تمكين العاملين |
| 18 | المطلب الثاني: خطوات وأبعاد تمكين العاملين |
| 18 | اولا: خطوات تمكين العاملين |
| 21 | ثانيا: أبعاد تمكين العاملين |
| 25 | المطلب الثالث: أدوات ومقومات تمكين العاملين |
| 25 | اولا: أدوات تمكين العاملين |
| 26 | ثانيا: مقومات تمكين العاملين |
| 27 | المطلب الرابع: مستويات ونماذج تمكين العاملين |
| 27 | اولا: مستويات تمكين العاملين |
| 29 | ثانيا: نماذج تمكين العاملين |
| 40 | المبحث الثاني: مدخل عام الولاء التنظيمي |
| 40 | المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الولاء التنظيمي |

| | |
|----|---|
| 41 | اولا : تعريف الولاء التنظيمي |
| 43 | ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي |
| 44 | المطلب الثاني: أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي |
| 44 | اولا : أبعاد الولاء التنظيمي |
| 46 | ثانيا: مراحل الولاء التنظيمي |
| 49 | المطلب الثالث: النماذج والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي |
| 49 | اولا : نماذج الولاء التنظيمي |
| 53 | ثانيا : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي |
| 56 | المطلب الرابع: العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي |
| 58 | خلاصة الفصل الأول |
| 59 | الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة |
| 60 | تمهيد |
| 61 | المبحث الأول: تقديم عام حول منظمة "سونلغاز" |
| 61 | المطلب الأول: التعريف بمنظمة سونلغاز |
| 63 | المطلب الثاني: التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز |
| 65 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع بالأغواط |
| 68 | المطلب الرابع: مهام قسم الموارد البشرية |
| 70 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية |
| 70 | المطلب الأول: تخطيط الدراسة |
| 72 | المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ الدراسة |
| 74 | المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة |
| 76 | المطلب الرابع: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية |
| 89 | خلاصة الفصل الثاني |
| 91 | الخاتمة |
| | قائمة المصادر و المراجع |
| | قائمة الملاحق |

قائمة الأشكال

والجداول



قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 21 | الخطوات الأساسية لتمكين العاملين | 01 |
| 23 | أبعاد التمكين لـ Lashely & Mcgoldrick | 02 |
| 28 | تدرج مستويات تمكين العاملين | 03 |
| 30 | نموذج (Conger & Kanungo) لتمكين العاملين | 04 |
| 31 | عوامل انعدام القوة | 05 |
| 33 | النموذج المعرفي للتمكين | 06 |
| 34 | أنماط تفسير المعلومات | 07 |
| 35 | التمكين كعملية إدراكية | 08 |
| 36 | التمكين من منظور تسويقي | 09 |
| 38 | طرق تمكين العاملين | 10 |
| 45 | أبعاد الولاء التنظيمي | 11 |
| 46 | تطور مراحل الولاء التنظيمي حسب Oreilly | 12 |
| 48 | مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب Buchanan | 13 |
| 49 | مراحل تكوين الولاء التنظيمي وتطوره حسب ردايدة | 14 |
| 51 | مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي | 15 |
| 55 | العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي | 16 |
| 63 | الهيكل التنظيمي العام | 17 |
| 65 | الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط | 18 |
| 68 | الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية | 19 |
| 70 | نموذج الدراسة | 20 |
| 72 | عينة الدراسة | 21 |
| 76 | تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس | 22 |
| 77 | تركيبية عينة الدراسة حسب الفئة العمرية | 23 |
| 78 | تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي | 24 |

١ :

مقدمة



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين والولاء التنظيمي

تمهيد:

المبحث الأول: أساسيات حول تمكين العاملين

المبحث الثاني: مدخل عام للولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

دراسة حالة لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز
"سونلغاز-الاغواط"

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام حول منظمة "سونلغاز"

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

خلاصة الفصل

الخاتمة



وفي الأخير نحمد الله تعالى الذي وفقنا في تقديم هذه الدراسة ، وها هي القطرات الأخيرة في مشوارنا الدراسي ، فقد كان الموضوع يتكلم عن (أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي)، وقد بذلنا كل الجهد والبذل لكي يخرج في هذا الشكل ونرجو من الله أن تكون رحلة ممتعة وشيقة، وكذلك نرجو أن تكون قد ارتقت بدرجات العقل الفكري، حيث لم يكن هذا الجهد بالجهد اليسير، ونحن لا ندعى الكمال فإن الكمال لله عز وجل فقط، ونحن قد قدمنا كل الجهد لهذا الموضوع ، فإن وفقنا فمن الله عز وجل وإن أخفقنا فمن أنفسنا، وكفانا نحن شرف المحاولة.

وأخيراً أرجوا من سيادتكم الموقرة أن تكون هذه المذكرة قد نالت إعجابكم..

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً- قائمة المصادر



ثانياً- قائمة المراجع

1- مراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
2. بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
3. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل.
4. الخطيب، حذيفة تقي الدين. (2009). التمكين أسسه وأساليبه (دراسة بلاغية تطبيقية. ط1. أبو ظبي. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتب الوطنية للنشر.
5. الدوري، مطلق زكريا؛ أحمد، علي صالح. (2016). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. الشياب، أحمد محمد؛ عنان، محمد أبو حمور. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. البرموك: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
7. عادل، محمد عبد الله. (2019). استراتيجية التمكين المتسلسل (مدخل البناء المتسلسل للموارد البشرية المشارك في صناعة القرارات): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. عاطف، جابر طه. (2013). قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية. مصر: دار الأكاديمية للعلوم.
9. عبد الغفار، أحمد. (2013). الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة: دار النشر للجامعات.
10. العثماني، محمد. (2014). نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات). ط1. الشارقة. الإمارات العربية المتحدة.
11. العزاوي، نجم. (2020). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة. العراق، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

12. العزاوي، نجم؛ الحميري، عباس. (2019). إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة. العراق: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13. الفاضل، محمد محمود. (2010). تجدييدات في الإدارة المعاصرة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
14. القحطاني، محمد بن دليم. (2015). إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل). (ط4): العبيكان للنشر.
15. القضاة، محمد علي؛ المومني، سليمان أحمد. (2009). معالم في الفكر الإداري. عمان. الأردن: دار المتنبي للنشر والتوزيع.
16. المحمدي، سعد علي ربحان. (2020). نماذج من الإدارة المعاصرة: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
17. مسلم، علاوي السعد. (2017). الاتجاهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة. ط1: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
18. منال، أحمد البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.
19. الهنداوي، ياسر فتحي. (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل (أصول نظرية وقضايا معاصرة). ط1. القاهرة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ب- أطروحات و رسائل :

1. باقبص، هدى بنت عمر بن عبد الله، (2018)، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير، قسم إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
2. برسولي، فوزيه، (2017)، اثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3. برني، لطيفة، (2014)، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4. بو سالم، ابو بكر. (2012)، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة سطيف.
5. الحسيني، محمد عبد الله الشريف، (2010)، الولاء التنظيمي لدى العاملين في مكاتب العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

6. دغفوس، عبد الكريم محمود ضوء، (2020)، اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، المنطقة الغربية.
7. الدوسري. سعد بن عميقان سعد، (2005)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
8. رزق الله، حنان، (2009)، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
9. غريب، معاذ نجيب، (2014)، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
10. غزالي، أحمد جمال حسن رضوان، (2016)، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
11. قوز، عبد الله أحمد ادم، (2016)، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان.
12. كرمية، توفيق، (2007)، تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
13. المفلوح، فاتن محمود عبد الرحمن، (2016)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.

ج-مجلات علمية :

1. برني، لطيفة، (2014)، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في قطاع الخاص بولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (15).
2. بن حفيظ، شافية، (2014)، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (17)، 193-204.
3. بوعطيط، سفيان، (2013)، الولاء التنظيمي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد و المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (15)، 311-326.
4. حصباية، رحمة مجددة؛ بورقبة، قويدر، (2019)، دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مجلة علمية دولية تصدر بجامعة الجلفة، (16)06، 49-74.
5. خليفات، عبد الفتاح صالح؛ الملاحمة، منى خلف، (2009)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، (3+4)25.

6. شتاتحة، عائشة، (2013)، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات- العدد الاقتصادي-4، (2)، 103-121.
7. شريف، سفيان، (2020)، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائري، 16 (01)، 77-90.
8. الضلاعين، علي، (2010)، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، 37(1).
9. الطراونة، إخلاص إبراهيم؛ النهدي، سميرة محمد مبارك، (2017)، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 2 (1).
10. عالية، جواد محمد محمد علي؛ سيف الدين، عماد أحمد، (2013)، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (36).
11. العمري، وفاء، (2016)، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 5 (1).
12. عيساوي، فلة، (2014)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، (7) 59-77.
13. غراز، الطاهر؛ سوامية، نورية، (2020)، تمكين العاملين بمنظمات الأعمال الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، مركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، (7).
14. مروان، صباح حسن، (2016)، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية، مجلة الجامعة العراقية، (3/36)، 377-415.
15. المعاني، أيمن عودة محمود؛ اخوار شيدة، عبد الحكيم عقلة، (2009)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في جامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (2)5، 259-234.

د-مواقع الأنترنت:

المنصة الجزائرية للمجلات العلمية، <https://www.asjp.cerist.dz>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

Journals:

1. Denise, Gormley k ; Susan, Kennerly ,(2010), Influence of Work Role and Perceptions of Climate on Faculty Organizational Commitment, **Journal of professional nursing: official journal of the American Association of Colleges of Nursing**, 26(2),15-108.
2. Gretchen M. Spreitzer, (1995),Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, **Academy of Management Journal**,38(5).1442-1465.
3. H, ongori ; J,shunda, (2009),Managing Behind the Scenes: Employee Empowerment, **The International Journal of 1. Applied Economics and Finance**, 2(2),84-94.
4. Thomas, Kenneth.W ; Velthouse, Betty.A, (1990),Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation, **The Academy of Management Review**, 15(4), 666-681.



الملحق رقم (01): قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

| الرقم | الاسم واللقب | التخصص |
|-------|--------------|--|
| 01 | العقون زينب | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 02 | بعاج الهاشمي | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 03 | بعداش الطاهر | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 04 | بن عون الطيب | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 05 | صفراني عائشة | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 06 | عايش قويدر | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدي الفاضل /سيدتي الفاضلة

تحية طيبة... أما بعد :

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية تحت عنوان " أثر

تمكين العاملين على الولاء التنظيمي " .

لكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على

أسئلة هذا الاستبيان وإن اجابتمكم سوف تكون مفيدة لنا وسوف تحظى بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث

العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إعداد الطالبتين :

تحت اشراف:

*عماري مارية

د- العقون زينب

* بوزيد خيرة

I. المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام العبارة التي تنطبق عليكم

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) العمر: اقل من 30 سنة من 30 سنة الى 40 سنة من 41 سنة فأكثر

(3) المستوى الوظيفي : إطار عون التحكم عون التنفيذ

II. العبارات

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|--|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| الفرع الأول: تمكين العاملين و ينقسم إلى ثلاث محاور فرعية وهما: | | | | | | |
| المحور 1: كفاءة العاملين ويشمل العبارات من (01 إلى 03). | | | | | | |
| 01 | اثق في قدراتي الشخصية في انجاز عملي. | | | | | |
| 02 | استطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا. | | | | | |
| 03 | اتمتع بالقدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في منظمتي. | | | | | |
| المحور 2: الاتصال الفعال ويشمل العبارات من (04 إلى 06). | | | | | | |
| 01 | تهتم منظمتي بإيجاد وسائل فعالة ومتطورة للتواصل مع زملائي في العمل. | | | | | |
| 02 | توفر لي منظمتي كافة المعلومات التي احتاجها في أداء عملي. | | | | | |
| 03 | تتميز المعلومات والاجراءات في منظمتي بالوضوح. | | | | | |
| المحور 3: تدريب العاملين ويشمل العبارات من (07 إلى 09). | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | اكتسب من التدريب مهارات جديدة تساعدني على حل المشكلات. | 01 |
| | | | | | توفر لي منظمتي دورات تدريبية متنوعة لتطوير مهاراتي الخاصة بالعمل. | 02 |
| | | | | | تمتاز البرامج التدريبية التي تقوم بها منظمتي بالوضوح. | 03 |
| الفرع الثاني: الولاء التنظيمي ويشمل العبارات من (10 إلى 19) | | | | | | |
| | | | | | اشعر بالاعتزاز والفخر حينما اتحدث عن منظمتي مع الآخرين. | 01 |
| | | | | | تعد هذه المنظمة افضل مكانة يمكن العمل فيها. | 02 |
| | | | | | اشعر بالارتياح بالتعامل مع زملائي في هذه المنظمة. | 03 |
| | | | | | تستحق هذه المنظمة اخلاصي وولائي لها. | 04 |
| | | | | | ابدل جهدي في هذه المنظمة بصورة مستمرة. | 05 |
| | | | | | تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم المعمول بها في منظمتي. | 06 |
| | | | | | توفر لي منظمتي مزايا تسمح لي | 07 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | بالاستمرار في هذا العمل. | |
| | | | | | ستتأثر أمور كثيرة في حياتي اذا ما قررت ترك العمل في هذه المنظمة. | 08 |
| | | | | | هناك فضل كبير للمنظمة التي اعمل فيها في تطور حياتي الوظيفية والاجتماعية. | 09 |
| | | | | | عملي في منظمتي فرصة ممتازة يصعب الحصول عليها مرة اخرى. | 10 |

SPSS الملحق رقم (03): مخرجات

التكرارات

الجنس

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 38 | 84.4 | 84.4 | 84.4 |
| أنثى | 7 | 15.6 | 15.6 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 30 سنة | 6 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| من 30 إلى 40 سنة | 20 | 44.4 | 44.4 | 57.8 |
| من 40 فأكثر | 19 | 42.2 | 42.2 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

المستوى الوظيفي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid إطار | 24 | 53.3 | 53.3 | 53.3 |
| عودة التحكم | 17 | 37.8 | 37.8 | 91.1 |

| | | | | |
|-------------|----|-------|-------|-------|
| عون التنفيذ | 4 | 8.9 | 8.9 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 2.2 | 2.2 | 2.2 |
| موافق | 21 | 46.7 | 46.7 | 48.9 |
| موافق بشدة | 23 | 51.1 | 51.1 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| موافق | 27 | 60.0 | 60.0 | 66.7 |
| موافق بشدة | 15 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| محايد | 3 | 6.7 | 6.7 | 13.3 |
| موافق | 28 | 62.2 | 62.2 | 75.6 |
| موافق بشدة | 11 | 24.4 | 24.4 | 100.0 |

Q3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| محايد | 3 | 6.7 | 6.7 | 13.3 |
| موافق | 28 | 62.2 | 62.2 | 75.6 |
| موافق بشدة | 11 | 24.4 | 24.4 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 6 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| محايد | 12 | 26.7 | 26.7 | 40.0 |
| موافق | 25 | 55.6 | 55.6 | 95.6 |
| موافق بشدة | 2 | 4.4 | 4.4 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q5

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| غير موافق | 5 | 11.1 | 11.1 | 15.6 |
| محايد | 14 | 31.1 | 31.1 | 46.7 |
| موافق | 20 | 44.4 | 44.4 | 91.1 |
| موافق بشدة | 4 | 8.9 | 8.9 | 100.0 |

Q3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| محايد | 3 | 6.7 | 6.7 | 13.3 |
| موافق | 28 | 62.2 | 62.2 | 75.6 |
| موافق بشدة | 11 | 24.4 | 24.4 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 1 | 2.2 | 2.2 | 2.2 |
| غير موافق | 5 | 11.1 | 11.1 | 13.3 |
| محايد | 17 | 37.8 | 37.8 | 51.1 |
| موافق | 20 | 44.4 | 44.4 | 95.6 |
| موافق بشدة | 2 | 4.4 | 4.4 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q7

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 1 | 2.2 | 2.2 | 2.2 |
| غير موافق | 1 | 2.2 | 2.2 | 4.4 |
| محايد | 4 | 8.9 | 8.9 | 13.3 |
| موافق | 35 | 77.8 | 77.8 | 91.1 |

| | | | | |
|------------|----|-------|-------|-------|
| موافق بشدة | 4 | 8.9 | 8.9 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q8

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| غير موافق | 6 | 13.3 | 13.3 | 20.0 |
| محايد | 8 | 17.8 | 17.8 | 37.8 |
| موافق | 23 | 51.1 | 51.1 | 88.9 |
| موافق بشدة | 5 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q9

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 4 | 8.9 | 8.9 | 8.9 |
| غير موافق | 2 | 4.4 | 4.4 | 13.3 |
| محايد | 13 | 28.9 | 28.9 | 42.2 |
| موافق | 24 | 53.3 | 53.3 | 95.6 |
| موافق بشدة | 2 | 4.4 | 4.4 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q10

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| غير موافق | 3 | 6.7 | 6.7 | 13.3 |
| محايد | 13 | 28.9 | 28.9 | 42.2 |
| موافق | 22 | 48.9 | 48.9 | 91.1 |
| موافق بشدة | 4 | 8.9 | 8.9 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q11

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| غير موافق | 7 | 15.6 | 15.6 | 22.2 |
| محايد | 12 | 26.7 | 26.7 | 48.9 |
| موافق | 20 | 44.4 | 44.4 | 93.3 |
| موافق بشدة | 3 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q12

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 1 | 2.2 | 2.2 | 2.2 |
| غير موافق | 1 | 2.2 | 2.2 | 4.4 |
| محايد | 4 | 8.9 | 8.9 | 13.3 |
| موافق | 30 | 66.7 | 66.7 | 80.0 |
| موافق بشدة | 9 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q13

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| غير موافق | 3 | 6.7 | 6.7 | 11.1 |
| محايد | 6 | 13.3 | 13.3 | 24.4 |
| موافق | 31 | 68.9 | 68.9 | 93.3 |
| موافق بشدة | 3 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q14

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| غير موافق | 1 | 2.2 | 2.2 | 8.9 |
| محايد | 5 | 11.1 | 11.1 | 20.0 |
| موافق | 26 | 57.8 | 57.8 | 77.8 |
| موافق بشدة | 10 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q15

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 1 | 2.2 | 2.2 | 2.2 |
| غير موافق | 5 | 11.1 | 11.1 | 13.3 |
| محايد | 12 | 26.7 | 26.7 | 40.0 |
| موافق | 22 | 48.9 | 48.9 | 88.9 |
| موافق بشدة | 5 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q16

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| غير موافق | 7 | 15.6 | 15.6 | 20.0 |
| محايد | 12 | 26.7 | 26.7 | 46.7 |
| موافق | 20 | 44.4 | 44.4 | 91.1 |
| موافق بشدة | 4 | 8.9 | 8.9 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q17

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 5 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| غير موافق | 8 | 17.8 | 17.8 | 28.9 |

| | | | | |
|------------|----|-------|-------|-------|
| محايد | 12 | 26.7 | 26.7 | 55.6 |
| موافق | 15 | 33.3 | 33.3 | 88.9 |
| موافق بشدة | 5 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q18

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 4 | 8.9 | 8.9 | 8.9 |
| غير موافق | 4 | 8.9 | 8.9 | 17.8 |
| محايد | 9 | 20.0 | 20.0 | 37.8 |
| موافق | 21 | 46.7 | 46.7 | 84.4 |
| موافق بشدة | 7 | 15.6 | 15.6 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Q19

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| غير موافق | 3 | 6.7 | 6.7 | 13.3 |
| محايد | 15 | 33.3 | 33.3 | 46.7 |
| موافق | 18 | 40.0 | 40.0 | 86.7 |
| موافق بشدة | 6 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

Statistics

| | | الجنس | العمر | المستوى الوظيفي |
|----------------|---------|-------|--------|-----------------|
| N | Valid | 45 | 45 | 45 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | | 2.2889 | |
| Median | | | 2.0000 | |
| Std. Deviation | | | .69486 | |

ثبات اداة الدراسة

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .902 | 19 |

م1:

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .731 | 3 |

م2:

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
|------------------|------------|

ReliabilityStatistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .647 | 3 |

م3:

ReliabilityStatistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .706 | 3 |

م4: المتغير التابع

ReliabilityStatistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .915 | 10 |

لدراسة اتجاه إجابات أفراد العينة:

Statistics

| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 | Q6 | Q7 | Q8 | Q9 |
|----------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| N | Valid | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4.4667 | 4.2000 | 4.0444 | 3.5111 | 3.4222 | 3.3778 | 3.8889 | 3.4667 | 3.4000 |
| Median | | 5.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 3.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 |
| Std. Deviation | | .62523 | .75679 | .76739 | .78689 | .96505 | .83364 | .68165 | 1.07872 | .98627 |

Statistics

| | | Q10 | Q11 | Q12 | Q13 | Q14 | Q15 | Q16 | Q17 | Q18 | Q19 |
|----------------|---------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|
| N | Valid | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.4667 | 3.2889 | 4.0000 | 3.6667 | 3.8667 | 3.5556 | 3.3778 | 3.1556 | 3.5111 | 3.4667 |
| Median | | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 3.0000 | 4.0000 | 4.0000 |
| Std. Deviation | | .99087 | 1.03621 | .76871 | .87905 | 1.01354 | .91839 | 1.00654 | 1.18620 | 1.14062 | 1.03573 |

اتجاه إجابات أفراد العينة حسب كل محور

المحور الأول: (كفاءة العاملين) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| Q1 | 45 | 4.4667 | .62523 |
| Q2 | 45 | 4.2000 | .75679 |
| Q3 | 45 | 4.0444 | .76739 |
| Valid N (listwise) | 45 | | |

المحور الثاني: (الاتصال الفعال) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| Q4 | 45 | 3.5111 | .78689 |
| Q5 | 45 | 3.4222 | .96505 |
| Q6 | 45 | 3.3778 | .83364 |
| Valid N (listwise) | 45 | | |

المحور الثالث: (تدريب العاملين) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| Q7 | 45 | 3.8889 | .68165 |
| Q8 | 45 | 3.4667 | 1.07872 |
| Q9 | 45 | 3.4000 | .98627 |
| Valid N (listwise) | 45 | | |

المحور الرابع: (الولاء التنظيمي) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| Q10 | 45 | 3.4667 | .99087 |
| Q11 | 45 | 3.2889 | 1.03621 |
| Q12 | 45 | 4.0000 | .76871 |
| Q13 | 45 | 3.6667 | .87905 |
| Q14 | 45 | 3.8667 | 1.01354 |
| Q15 | 45 | 3.5556 | .91839 |
| Q16 | 45 | 3.3778 | 1.00654 |
| Q17 | 45 | 3.1556 | 1.18620 |
| Q18 | 45 | 3.5111 | 1.14062 |
| Q19 | 45 | 3.4667 | 1.03573 |
| Valid N (listwise) | 45 | | |

الفرضيات: اسلوب الانحدار الخطي المتعدد

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | تدريب_العاملين, كفاءة_العاملين, الاتصال_الفعال | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنظيم_الولاء

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .671 ^a | .450 | .410 | .57984 |

a. Predictors: (Constant), العاملين_كفاءة, العاملين_تدريب, الفعال_الاتصال

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 11.298 | 3 | 3.766 | 11.201 | .000 ^a |
| | Residual | 13.785 | 41 | .336 | | |
| | Total | 25.083 | 44 | | | |

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 11.298 | 3 | 3.766 | 11.201 | .000 ^a |
| | Residual | 13.785 | 41 | .336 | | |
| | Total | 25.083 | 44 | | | |

a. Predictors: (Constant), كفاءة_العاملين_تدريب, الفعّال_الاتصال, العاملين_كفاءة

b. Dependent Variable: التنظيم_الولاء

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .539 | .785 | | .687 | .496 |
| | كفاءة_العاملين | .079 | .152 | .061 | .520 | .606 |
| | الاتصال_الفعّال | .160 | .160 | .140 | .998 | .324 |
| | تدريب_العاملين | .589 | .143 | .577 | 4.125 | .000 |

a. Dependent Variable: التنظيم_الولاء

الفرضيات الفرعية:

1 ف

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|---|--------|---------------|---------------------------------|
| | | | | |

| | | | | |
|---|-------------------|------|------|--------|
| 1 | ,526 ^a | ,283 | ,260 | ,64476 |
|---|-------------------|------|------|--------|

a. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة العاملين

ANOVA^b

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 7,152 | 1 | 7,152 | 17,203 | ,000 ^a |
| | Résidu | 18,707 | 44 | ,416 | | |
| | Total | 25,859 | 45 | | | |

a. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة العاملين

b. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,132 | ,418 | | 4,034 | ,000 |
| | axe1 | ,543 | ,131 | ,526 | 4,148 | ,000 |

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,325 ^a | ,105 | ,086 | ,71699 |

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الفعال

ANOVA^b

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 | Régression | 2,726 | 1 | 2,726 | 5,302 | ,026 ^a |
| | Résidu | 23,133 | 44 | ,514 | | |
| | Total | 25,859 | 45 | | | |

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الفعال

b. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,517 | ,344 | | 7,607 | ,000 |
| | axe2 | ,312 | ,091 | ,325 | 2,303 | ,026 |

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 1,517 | ,344 | | 7,607 | ,000 |
| axe2 | ,312 | ,091 | ,325 | 2,303 | ,026 |

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

3

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,676 ^a | ,023 | ,445 | ,55876 |

a. Valeurs prédites : (constantes), تدريب العاملين

ANOVA^b

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 11,810 | 1 | 11,810 | 37,826 | ,000 ^a |
| Résidu | 14,049 | 44 | ,312 | | |
| Total | 25,859 | 45 | | | |

a. Valeurs prédites : (constantes), تدريب العاملين

b. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 1,719 | ,281 | | 6,121 | ,000 |
| axe3 | ,544 | ,088 | ,676 | 6,150 | ,039 |

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

مقدمة:

التمكين والولاء مطلبان أساسيان في حياتنا الإسلامية، باعتبارهم من أهم المواضيع الهادفة في كتاب الله، تتشوق لهم الأفئدة للإحاطة بأطرافهم والإمام بهم، فلقد خلق الله الإنسان ومكنه في الأرض، فأعطاه وسائل التمكين من قوة وحسن تدبير وحسن تقدير في الحياة من اجل تحقيق العيش الرغيد و الرفاهية و الرضا في حياته الدنيوية، كما ان الولاء فضيلة الوفاء فهو فطرة راسخة في كل نفس انسانية سوية.

ولاشك أن العالم الإسلامي المعاصر في حاجة ماسة إلى الأخذ بأسباب هذين المطلبين، لكي يحقق هذا العالم التقدم والنجاح، ولقد اصبحت فكرة التمكين وتبنيه في المنظمات المعاصرة امرا حتميا، خاصة امام التطورات الحديثة والتحديات الحاصلة التي فرضت عليها الاستغناء عن كل ما هو قديم و استبداله بكل ما هو جديد من مبادئ وأساليب حديثة، كان لابد لها من الاستجابة لدعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة، تلك الإدارة التي تسمح لأفرادها بالمشاركة في إدارة منظماتهم وتعزيز قدراتهم لتمكينها من مواجهة تلك التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فتمكين العنصر البشري فيها وتنميته واستثماره في مجالات حياته الوظيفية، يولد لديه حب العمل فيها والانتماء اليها.

وباعتبار التمكين مدخل اداري حديث ، شغل اهتمام العديد من المختصين والباحثين، وقد اتفق معظمهم على ان جل المنظمات الرائدة حاليا هو سعيها الدؤوب لتمكين العاملين فيها، وتثمين دورهم داخلها، ودفعهم لتقديم اقصى ما لديهم من جهد لخدمتها وتحقيق مصالحها، كما ان فاعلية المورد البشري لا تقتصر على تمكينه وتدريبه وكفاءته فحسب، بل تعتمد اعتمادا مباشرا على درجة ولائه لمنظمتة.

يعد الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي لنجاح أي منظمة، والأهم لقياس مدى الانسجام القائم بين الأفراد من جهة ، والمنظمات من جهة اخرى. فكلما كانت درجة الولاء لدى الفرد كبيرة ، كلما كان لديه الاستعداد الأكبر لبذل المزيد من الجهد وتقديم الأفضل، وهذا ما يمكن المنظمات من القيام بدورها وتحقيق اهدافها على اكمل وجه.

أولاً: إشكالية الدراسة:

تستند المنظمة الناجحة في جوهرها على العنصر البشري، وأدركت أن نجاحها مرهون بمدى تمكنه وتطويره والاستفادة القصوى من كفاءته الذاتية ومهاراته واستثماره لتعزيز انتمائه وولائه لها، و سعيها جاهدة على إبقائه و محافظة عليه خاصة من خلال ملاحظتها للمنظمات المشابهة لها تفتقد أئمن كفاءاتها البشرية عن طريق التسرب الوظيفي أو ارتفاع معدلات دوران العمل، وهذا يعد دليلاً على انخفاض أو انعدام ولاء موردها البشري لها. ومن هذا المنطلق حاولنا أن نركز في دراستنا هذه على التمكين وأثره على الولاء التنظيمي، وهذا ما يبرزه التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي دراسة حالة لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الأغواط؟

وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا بتجزئة التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر كفاءة العاملين على الولاء التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة؟
- ما أثر الاتصال الفعال على الولاء التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة؟
- ما أثر تدريب العاملين على الولاء التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة، وما أسفرت عنه الدراسات السابقة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية :
يوجد أثر لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الأغواط.
وينبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

- ✓ يوجد أثر لكفاءة العاملين على الولاء التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- ✓ يوجد أثر للاتصال الفعال على الولاء التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

- ✓ يوجد أثر لتدريب العاملين على الولاء التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة تأتي من خلال أهمية المتغيرين، وبالأخص المتغير المستقل "التمكين" باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة، واللبننة الأساسية لنجاح واستمرارية المنظمات. وتنبثق أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- ❖ البحث عن معرفة مستويات التمكين لدى المنظمة محل الدراسة، وتأثيرها الحيوي في تحقيق الولاء التنظيمي.
- ❖ وضع التوصيات الكفيلة للوصول إلى أعلى مستويات التمكين، من خلال زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل، وصولا إلى ما تطمح إليه المنظمات وهو كسب ولاء عمالها. وبالتالي تحقيقهم للأداء المتميز.

رابعا: أهداف الدراسة

- يهدف موضوع دراستنا إلى الإجابة عن الأسئلة الواردة بصفة أساسية في الإشكالية، بالإضافة إلى أن هناك مجموعة من الأهداف تصبوا إلى تحقيقها والمتمثلة في:
- ❖ تحديد أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة؛
 - ❖ التعرف على مستوى أبعاد الدراسة "الكفاءة، الاتصال الفعال، تدريب العاملين" لدى المنظمة محل الدراسة؛
 - ❖ التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى المنظمة محل الدراسة؛
 - ❖ التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية لغرض البحث والدراسة.

خامسا: أسباب ودوافع اختيار الموضوع

كما هو المعروف، إن الانجذاب نحو موضوع دون آخر يرتبط أساسا بدوافع اختيار ذاتية شخصية وأخرى موضوعية.

- ومن بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع تمكين العاملين وأثره على الولاء التنظيمي، ما يلي:
- ❖ بحكم تخصصنا في مجال تسيير الموارد البشرية، ندرك قيمة هذا الموضوع في الوقت الراهن باعتبار المورد البشري حجر الأساس لكل منظمة، لذا يجب أن يكون محور اهتمام وتركيز كل باحث في مجال تخصصه

ليحظى بمكانته الحقيقية ويشعر بقيمته ودوره الفعال في استمرار ونجاح منظمته، حتى ينعكس ذلك إيجابيا على سلوكه، أدائه ورفع روحه المعنوية وكسب ولائه.

- ❖ رغبتنا الذاتية وميولنا الشخصي للبحث في هذه المواضيع الجديدة بالدراسة.
- ❖ عدم وضوح وغياب الكثير من المفاهيم المرتبطة بالتمكين والولاء في منظمات اليوم، خاصة منظمات الدول النامية، ومن بينها الجزائر والتي تعاني من انخفاض مستوى أدائها، نظرا للعوائق التي تحيط بها، والتي تعود إلى تفضيل الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية، فالمنظمات الرائدة حاليا نجحها مرهون بالكفاءات والمهارات البشرية.
- ❖ محاولة تقديم إضافة متميزة على الصعيد الميداني، خاصة بيئتنا بحاجة إلى معرفة أهمية موضوع التمكين وكيفية تطبيقه على أرض الواقع، وكيفية تنمية روح الولاء في نفوس العاملين فيها.
- ❖ مساهمتنا في تقديم هذا الموضوع بهدف إثراء المكتبة بهذا الجهد أملا أن يفيد القارئ أكان باحثا أم طالبا.
- ❖ البحث عن معرفة مستويات التمكين لدى المنظمة محل الدراسة، وتأثيرها الحيوي في تحقيق الولاء التنظيمي.
- ❖ وضع التوصيات الكفيلة للوصول إلى أعلى مستويات التمكين، من خلال زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل، وصولا إلى ما تطمح إليه المنظمات وهو كسب ولاء عمالها. وبالتالي تحقيقهم للأداء المتميز.

سادسا: منهج الدراسة

من أجل دراسة موضوعنا، وتحليل أبعاده والوصول إلى معرفة دقيقة لمحتوى إشكاليتنا، وقصد فهم أفضل وأدق، استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بجانبه "النظري والتطبيقي"، لكونهما من المناهج المساعدة على التحليل العميق للمشكلة قيد الدراسة، فعلى الصعيد النظري للدراسة اطلعنا على مختلف المراجع من كتب عربية وأجنبية، مجلات، مذكرات ذات العلاقة بموضوعنا.

أما على الصعيد التطبيقي، اعتمدنا على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة، وذلك عن طريق توزيع الاستبانة المخصصة لذلك، لاختيار عينات مختلفة من كل المصالح، ومن بينها مصلحة الموارد البشرية، مع تحليل كافة البيانات باستخدام برنامج **Spss 19**.

. سابعا- الدراسات السابقة :

في إطار السعي لبناء هذه الدراسة، توفر أمامنا مجموعة من الدراسات "الجزائرية، العربية وحتى الأجنبية" ذات الصلة بموضوعنا، والتي حاولت ربط متغيرات الدراسة بمتغيرات تنظيمية أخرى، مع الاختلاف في طريقة المعالجة والنتائج المتوصل إليها.

1-الدراسات الجزائرية:

الدراسات السابقة بمثابة منبه للباحث، تساعد على كل ما يجب أن يوضحه ويذكره في دراسته، وما يجب الابتعاد عنه، وتجنبه الوقوع في الأخطاء السابقة، كما تساعد في معرفة بعض النقاط الأساسية كالمنهج المتبع المناسب مع موضوعه لوصوله إلى النتائج المرجوة.

• دراسة(حصباية، بورقبة،2019):

عنوان الدراسة : دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، و تم اختيار عينة عشوائية. حيث وزع الاستبيان على 30 موظف من أصل 33 موظف بالمنظمة محل الدراسة، حيث تم استرجاعها كلها، ومن أجل تحليل هذه البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وخلصت الدراسة لجملة من النتائج :

✓ مستوى تمكين الإطارات بالمديرية متوسط نوعا ما.

✓ مستوى الولاء في المديرية أيضا متوسط.

✓ توجد علاقة إيجابية بين التمكين والولاء التنظيمي.

✓ يوجد أثر لتمكين العاملين على أبعاد الولاء التنظيمي.

وأوصت الدراسة للعمل الجاد على دعم تمكين العاملين ونشر ثقافته من خلال تفعيل أبعاده وتطبيقه

داخل المنظمة.

• دراسة (بو سالم، 2012)

عنوان الدراسة: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك البترولية، وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الأربعة، والتي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (375) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- ✓ أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك البترولية ،
- ✓ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)،
- ✓ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونطراك البترولية لسياسة العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة، و خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات، والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

2-الدراسات العربية :

• دراسة (عالية، سيف الدين، 2013)

عنوان الدراسة : أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي:

سعت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين، وهما التمكين والتطوير التنظيمي، مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات، حيث مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للبحث، والتي وُزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد(مجتمع البحث)، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات، وأن قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من أثر إيجابي في سلوك وأداء

العاملين، وبالتالي نجاح وتطور الشركة، أما أهم التوصيات هي تشجيع الإدارات على اعتماد هذا الأسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل، بتجاوزهم عن المشاكل التي يمكن أن يتعرضوا لها مع المراجعين، وحلها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

• دراسة (حميدات، الملاحمة، 2009)

عنوان الدراسة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر و المعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر و المعياري)، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؟ وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة العام الدراسي " 2006/2005 " ، والبالغ عددهم "1978". أما عينة الدراسة فتكونت من "559 عضواً، وبالنسبة (87،45٪) من حجم العينة، و لتحقيق هدف الدراسة. استخدمت أداة "Allen & Mayer" للولاء التنظيمي، والمكونة من 20 فقرة، وأداة طورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من 25 فقرة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

✓ وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات الخاصة؛

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، العمر ومدة الخدمة في الجامعة والكلية؛

وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت و حوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.

2- الدراسات الأجنبية :

• دراسة (Henry, Shunda , 2009)

Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الإستراتيجيات التي توفرها المنظمة لنجاح تمكين العاملين وتخفيض دوران العمل، باعتبار التمكين نقطة مركزية في العديد من المنظمات. اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة ملائمة من 100 عامل للدراسة. واعتمد في تحليل البيانات على الإحصاء الوصفي، بحيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها

1. حاجة المنظمة إلى تمكين العاملين، لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية؛
2. يخلق التمكين درجة عالية من الولاء التنظيمي ؛
3. يساهم التمكين في تقليل معدل دوران العاملين؛

وأوصت الدراسة على ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تؤثر على عملهم.

• دراسة (Gormley & Kennerly, 2010)

Influence of Work Role and Perceptions of Climate on Faculty Organizational Commitment

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الولاء التنظيمي على المناخ التنظيمي، دور العمل ، غموض الدور و صراع الدور. بحيث اعتمدت الدراسة على نموذج "Allen & Mayer متعدد الأبعاد (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء المعياري)، وتم تطبيقها على عينة من الممرضات في إحدى كليات التمريض الأمريكية والبالغ عددهن (358) ممرضة.

تم الاعتماد على التحليلات الوصفية لتلخيص بيانات البرنامج، تم إجراء اختبارات **T** و **ANOVA** لتحديد الفروقات بين معلومات أعضاء هيئة التدريس و متغيرات الدراسة، وجد فرق معنوي بين دور العمل التدريسي ودور الغموض وتضارب الأدوار، والمناخ التنظيمي. كما استخدم ارتباط **Pearson** لدراسة العلاقات بين توازن دور عمل أعضاء هيئة التدريس والممرضات والغموض في الدور، وتضارب الدور ، والولاء التنظيمي العاطفي ، الاستمراري والمعيارى. وتوصلت الدراسة إلى:

1. وجود علاقة سلبية بين بعدي الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، والولاء المستمر) وغموض الدور وصراع الدور.
2. وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) ودور العمل وغموض الدور وصراع الدور،

1. وجود علاقات هامة وديناميكية بين الولاء التنظيمي وبين كل من: المناخ التنظيمي ودور العمل وغموض الدور وصراع الدور.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

الدراسات السابقة بمثابة الصورة الخلفية للدراسة الحالية، ساهمت في إعطاءنا لمحة معرفية للتعرف أكثر على متغيرات دراستنا "تمكين العاملين" و"الولاء التنظيمي"، من خلال اطلاعنا على بعض المصادر البحثية النظرية وكذا التطبيقية، مما ساعدنا في انتهاج طريق الدراسة، لبناء منهجية وإشكالية الدراسة، وكل ما يتعلق بها بكل بساطة ووضوح.

وقد توصلت الدراسات السابقة إلى العديد من النتائج منها :

1. وجود أثر لتمكين العاملين على أبعاد الولاء التنظيمي،
2. وجود علاقة إيجابية بين التمكين والولاء التنظيمي،
3. هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك البترولية،
4. وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات،
5. وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي،
6. يساهم التمكين في تقليل معدل دوران العمل،
7. وجود علاقات هامة وديناميكية بين الولاء التنظيمي وبين كل من: المناخ التنظيمي ودور العمل وغموض الدور وصراع الدور.

أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابق

- تحاول هذه الدراسة ربط أسلوب إداري حديث "تمكين العاملين" بمتغير حيوي وهو "الولاء التنظيمي" يمكن المنظمة من خلاله الوصول إلى ما تطمح إليه، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات
1. ارتباط متغيرات الدراسة مع متغيرات تنظيمية أخرى كالرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، التطوير التنظيمي، الميزة التنافسية وغيرها.
 2. اختلاف أبعاد هذه الدراسة والمتمثلة في (كفاءة العاملين، الاتصال الفعال، تدريب العاملين) مع الدراسات السابقة، والتي أخذت أبعاد أخرى مثل (معنى العمل، استقلالية العمل، تفويض السلطة..).
 3. استهدفت هذه الدراسة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز-الأغواط"، باعتبارها من أهم المنظمات الرائدة في الجزائر.

ثامنا: حدود الدراسة

- ❖ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة في شكلها النظري على دراسة موضوع تمكين العاملين والولاء التنظيمي وأثر الأول على الثاني؛
- ❖ **الحدود الزمنية:** تم إعداد كل من الدراسة النظرية وكذا التطبيقية ابتداء من السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020؛
- ❖ **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط؛
- ❖ **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة تقدر بـ 55 فرد؛
- ❖ **الحدود المعرفية:** ركزت الدراسة على أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء محل الدراسة، بالإضافة إلى استمارة الأسئلة المقدمة لعينة الدراسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

تكمن صعوبات الدراسة في:

- ✓ محاولتنا لإسقاط ما تطرقنا إليه في الشق النظري على أرض الواقع.
- ✓ صعوبة فهم موضوع الدراسة من طرف أفراد المنظمة.
- ✓ الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية خاصة في الجزء المتعلق بالولاء التنظيمي.

عاشرا: هيكل الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، قسمنا الدراسة تقسيما منهجيا من خلال فصلين:
الفصل الأول متعلق بالإطار النظري لكل من تمكين العاملين و الولاء التنظيمي، واشتمل على مبحثين. حاولنا في المبحث الأول تقديم أساسيات حول تمكين العاملين، كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى مدخل عام للولاء التنظيمي، أما الفصل الثاني فهو متعلق بدراسة الحالة ، فهو أيضا يحتوي على مبحثين، المبحث الأول قدمنا فيه مدخل عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة، وبالنسبة للمبحث الثاني فكان عبارة عن عرض للجانب العلمي والمنهجي للدراسة، مرفوق بأهم النتائج مع تحليلها وتفسيرها.

تمهيد:

نظرًا لتسارع الأحداث في بيئة الأعمال، أصبحت التغييرات الحاصلة التي فرضتها تلك البيئة الدافع الرامي نحو ظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، ومن بين هذه المفاهيم كصيحة جديدة ظهر مدخل جوهري ما يسمى بتمكين العاملين (employee empowerment) ، جاء ليطالب بالتخلي عن النماذج والفلسفات التقليدية "نموذج منظمة التحكم والأوامر" واستبدالها بنماذج حديثة أو ما يسمى "بالمنظمة الممكنة" في إحداث تغيير جذري في أدوار العمل باعتبار التمكين في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي لكل المنظمة .

كما أن فكرة تمكين العنصر البشري وإشراكه في صنع القرارات وإدارة منظمته، لها تأثير واضح في تحسين أدائه ورفع الروح المعنوية لديه، حيث يشعر بأنه يشكل جزءًا أساسيًا في حياة المنظمة ونجاحها واستمراريتها، مما ينعكس إيجاباً على خلق درجة عالية من الولاء التنظيمي لديه، وهذا ما سيدفعه لتقديم أقصى ما لديه من جهد لخدمتها وتحقيق أهدافها، كما يؤكد التمكين أن العاملين على مختلف مستوياتهم إنما هم شركاء لهم قيمة ومكانة في رسم رسالة المنظمة ، وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء اتجاه منظماتهم.

و نظرا لأهمية موضوع تمكين العاملين والولاء التنظيمي، سنتعرف في هذا الفصل من خلال المبحث الأول على التمكين، أهميته، أهدافه، أهم خطواته، أبعاده، مستوياته، وأهم النماذج التي تطرقت إليه. كما نشير في المبحث الثاني إلى تعاريف مختلفة للولاء التنظيمي، أهميته، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه وأهم النماذج المفسرة له.

المبحث الأول: أساسيات حول تمكين العاملين

يعود مفهوم التمكين (Empowerment) إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت كرد فعل على الفكر التaylorي، الذي ركز على عناصر الإنتاج وإهماله للجانب الإنساني للعمل، وبالتالي فإن الإدارة المعاصرة زاد اهتمامها بشكل خاص نحو موضوع التمكين، باعتباره فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول باعتبارهم مفتاحًا أساسيًا نحو تحقيق النجاح والتميز.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين

تظهر الدراسات السابقة ذات الصلة بمجال تمكين العاملين، الاهتمام الكبير بمواضيع التمكين التي غزت الساحة الإدارية من قبل ممارسي الإدارة ومفكريها.

أولاً: ماهية التمكين Empowerment:

I- التمكين في القرآن الكريم:

أورد القرآن الكريم كلمة التمكين باشتقاقها عشرين مرة، وبسبعة معانٍ مختلفة (عادل، 2019، ص59)

ومن بين هذه المعاني نأخذ:

التمكين بمعنى الملك والسلطان

قال تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ

وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (يوسف، 21)

وكذلك في قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ إِذَا مَكَتَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا

عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ (الحج، 41)

من خلال الآيات الكريمة التي سبقت ظهر لنا أن التمكين عملية إدارية قديمة، فقد بين القرآن الكريم في سورة يوسف كيف مُكِّنَ سيدنا يوسف عليه السلام عند عزيز مصر الذي أعطاه الصلاحيات الواسعة في ذلك الوقت فأقدم على المسؤولية بنزاهة وثقة عجيبة جداً، فحفظه الله جل وعلا ومكنه في الأرض فאלله وحده عز وجل من يمكن الإنسان لما يشاء.

II- تعريف التمكين لغةً:

أصل كلمة التمكين في اللغة العربية التقوية والتعزيز. (الشريفي، 2018، ص381).

كما ورد في كتاب الخطيب التمكين بمعنى المنزلة الرفيعة والسلطان والقدرة. (الخطيب، 2009، ص13)

III- تعريف التمكين اصطلاحاً:

يختلف تعريف التمكين باختلاف الرؤى ووجهات نظر الكتاب، وفيما يلي نورد أهم التعاريف: عرف (Bowen and Lawler, 1995) التمكين في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبنى وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده على اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. (القضاة وآخرون، 2001، ص45)

كما عرفه (Invancevichetal, 1997) التمكين بأنه العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل. (شتاحة، 2013، ص105) أما قاموس أكسفورد عرف التمكين على أنه "العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن". (عاطف، 2013، ص41)

كما أوضح (Randolph and Sashkin, 2000) بأن التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي. (المحمدي، 2020، ص412) أما (goetsch and stanley, 2000) فقد عرف التمكين أنه "القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة، المعرفة والمصادر لتحقيق الأهداف". (مرجع سابق، ص412)

كما عرف (جلاّب، 2011) بأنه يمثل مدخلاً لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات، من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح. (الزبائن، المالكيين، العاملين، المجتمع) (مسلم وآخرون، 1971، ص216)

من التعاريف السابقة اتضح لنا أن لتمكين العاملين ملامح يمكن بلورتها فيما يلي: (عبد الغفار، 2013، ص141)

- ✓ إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة وحرية المشاركة وإبداء الرأي،
- ✓ تشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على روح المبادرة والإبداع،
- ✓ إعطاء الحرية للفرد في تحمل المسؤولية عن تصرفاته مما يؤدي إلى تحرير إمكانياته ومواهبه،
- ✓ الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل،
- ✓ المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعماله،

✓ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها.

كما أشار "DAFT" إلى التمكين بأنه أداة ربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة، وهو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان في المنظمة. (مسلم، مرجع سابق، ص216)

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن تمكين العاملين عبارة عن فلسفة إدارية حديثة تقوم على أساس إعطاء بعض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، فالتمكين لا يحدد بقوة رسمية على قدر ما يحدد بمتطلبات أساسية والمتمثلة في الثقة الإدارية، تفعيل نظم معلومات والحوافز والتدريب... الأمر الذي ينعكس إيجابيا على فاعلية منظماتهم بالشكل الذي يشجعهم على الإبداع لتحقيق التقدم والنجاح للمنظمة.

ثانيا: أهمية التمكين:

إن العنصر البشري كالحلية الحية في جسم المنظمة يث في الحياة والحركة، فهو العنصر الفعال والمؤثر في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وغاياتها.

ومن خلال هذه الأهمية للعنصر البشري، تطورت النظريات والممارسات الإدارية في محاولة جادة لإيجاد أفضل السبل التي تقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها ومن هنا تأتي أهمية تمكين المورد البشري في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أن العديد من الأبحاث والدراسات راهنت على دور التمكين في تفعيل أداء المورد البشري وأثر ذلك على تحقيق النجاح الإداري، لذا فالاهتمام بالتمكين جاء كنتيجة حتمية للتحويل من هندسة العمليات إلى هندسة البشر للحصول على أفضل ما لديهم. فتمكين العاملين هو الأداة الرئيسية لجعل المنظمة اليوم قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية.

ويمكن تلخيص أهمية التمكين كما وردت في أدبيات إدارة الأعمال من خلال النقاط الآتية: (بوسولي، 2017، ص17)

- تبين دراسة DAFT سنة 2001 بأن التمكين يعد طريقة جديدة للتغيير، حيث يجعل المؤسسة غاية في المرونة، مما يعزز قدرتها على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. (مرجع سابق، ص17)
- يعد التمكين عامل مهم ومفتاحا أساسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة. (الدوري، صالح، 2009، ص22)
- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظماتهم مما يجعل أدائهم أفضل. (مرجع سابق، ص22)

- يشعر العاملون بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم. إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق، وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة. (مرجع سابق، ص22)
- تكمن أهمية التمكين من أنها تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقتها وتحصل على أفضل إبداعاتها. (برني، 2018، ص28)
- التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف لإيجاد الحل لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلته أو مشكلتها. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص12)
- ارتباط التمكين بعلاقة تكاملية مع القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف، وحياسة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مثل اللامركزية الإدارية، الإدارة بالجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات، إعادة الهيكلة، عمل الفريق والمنظمة المتعلمة وغيرها.
- وترى دراسة (سيد مصطفى، 2005)، أن التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة، من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المنظمة، وعلى العكس فإن امتناع المنظمات عن تمكين العاملين سيؤدي إلى نتائج سلبية عديدة. (برسولي، مرجع سابق، ص19).

ثالثاً: أهداف التمكين :

تحتاج المنظمات الممكنة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يخضع المدبرون والرؤساء لبرامج التغيير بما يتضمن ذلك تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين.

وقد قامت دراسة (Turban & AL, 2000) بتلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية:

(برسولي، مرجع سابق، ص19)

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر من أعمالهم،
- زيادة فرص الإبداع و الابتكار،
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات،
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم،

- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة،
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومنظمتهم مما يضمن فعالية أدائهم،
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح. (مرجع سابق، ص20)
- كما أكدت دراسة (الضالعين ، 2010)، أن الهدف الأساسي من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو السلعة أو استحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان، والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة، لخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلا برضا العميل الداخلي. (الضالعين ، 2010، ص75-76).

المطلب الثاني: خطوات وأبعاد تمكين العاملين

هناك العديد من المنظمات التي تسعى إلى تبني مفهوم التمكين، لما له من فوائد تعود بالنفع عليها، إلا أن هذا ليس بالأمر السهل، لما يحتويه برنامج تمكين العاملين من عملية تغيير شاملة لأجزاء وأفراد وحتى سياسات المنظمة، ولضمان نجاح عملية التمكين يجب الأخذ بعين الاعتبار بأهم متطلبات و أبعاد التمكين، والمتمثلة في الاتصال الفعال، مشاركة المعلومات، التدريب، الكفاءة، فرق العمل ، وغيرها.

لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الخطوات والأبعاد التي لها صلة بموضوع التمكين، وفق ما جاءت به أحدث الدراسات والبحوث.

أولاً: خطوات تمكين العاملين:

اقترح العديد من الباحثين خطوات لتنفيذ عملية التمكين فقد حدد كل من العتيبي و الجميلي عشرة خطوات لتمكين العاملين وهي: (جواد ، سيف الدين ، 2013 ، ص168)

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، فلتبني التمكين أسباب مختلفة، فهل السبب:

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

وأين كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين. (غزاز ، سوامية ، 2020، ص54)

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين. (القضاة ، مرجع سابق، ص49)

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك بها المرؤوسين

تعتمد عملية التمكين بشكل كبير على نوعية القرارات التي يشارك فيها العاملون، فإذا كانت من القرارات الروتينية فإنها لا تحتاج إلى برنامج كبير للتمكين، أما إن كانت ذات أهمية كبيرة وتؤثر على واقع المنظمة وواقع الموظفين أنفسهم، فهي تحتاج إلى أن يكون الموظفون مكنون بدرجة كبيرة ليتمكنوا من اتخاذ القرارات.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

تعد عملية تكوين فرق العمل خطوة مهمة على صعيد تنفيذ عملية تمكين العاملين، إذا أن المنظمات التي تميل إلى تشكيل فرق العمل، تسعى دوماً إلى تمكين العاملين أعضاء الفريق. فما هو مطلوب من الفريق تحقيقه لا يأتي إلا من خلال الأعضاء الممكّنين والقادرين على اتخاذ القرار.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

حتى يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل داخل المنظمة، فإنهم يحتاجون إلى المعلومات حول وظائفهم في المنظمة ككل. لذلك يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية القيام بوظائفهم للإسهام في نجاح المنظمة. (المحمدي، مرجع سابق، ص453)

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع العمل مع فريق العمل، التحفيز لرفع مستوى المهاري والفني للعاملين. (غراز ، سوالمية ، مرجع سابق، ص55)

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، بحيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطور.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج المكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل. (المحمدي، مرجع سابق، ص454)

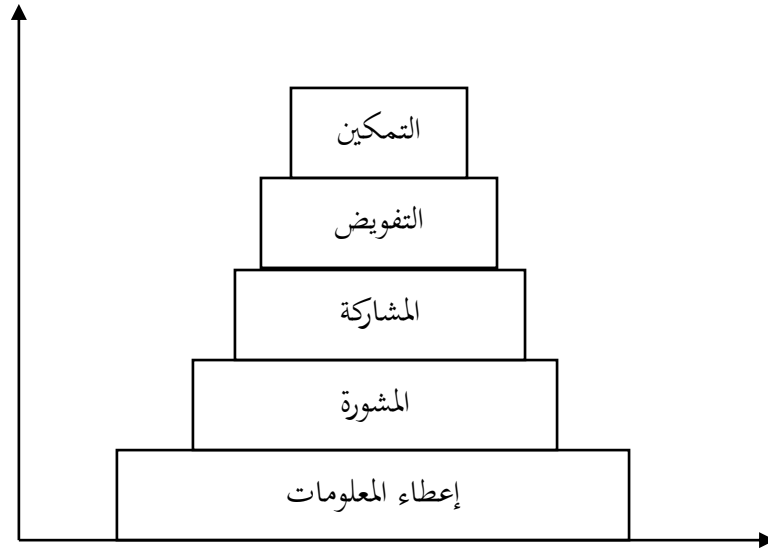
الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، ولهذا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين يتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم

استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتًا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة. (باقيص، 2018، ص 23).

يبين الشكل الموالي أهم الخطوات الأساسية لتمكين العاملين

الشكل (1) الخطوات الأساسية لتمكين العاملين



المصدر: (أفندي، 2003، ص 40).

يوضح الشكل السابق خطوات مختلفة للمشاركة في اتخاذ القرار، والتي تكون خطوة تلو الأخرى، بحيث لا يحتل الوصول إلى المشورة دون العبور عبر إعطاء المعلومات، ولا يمكن الوصول إلى التمكين دون اللجوء إلى الخطوات التي أتت قبله (إعطاء المعلومات، المشورة، المشاركة، التفويض).

ثانياً: أبعاد تمكين العاملين

اختلف العديد من المفكرين في آرائهم حول أبعاد التمكين، فهناك من يرى أن للتمكين بعدين أساسيين، وهناك من يرى أن للتمكين أربعة أبعاد.

لذا سنحاول التطرق إلى آراء هؤلاء المفكرين. حيث يرى (Spector) أن للتمكين بعدين أساسيين هما:

(عبد الغفار، مرجع سابق، ص 146)

➤ **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة

مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

➤ **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

أما في دراسة (المعاني ، 2009) فقد حددت أبعاد التمكين كما يلي: (المعاني، 2009، ص236)
 أ/ تفويض السلطة: أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية.

ب/ تدريب العاملين: وهو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفيته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عالٍ من الكفاءة.

ج/ الحوافز: وهي مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.

د/ فرق العمل: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

هـ/ الاتصال الفعال: عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

كما يرى Thomas & Velthouse أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي: (القضاة ، مرجع سابق، ص53)

أ/ حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

ب/ الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

ج/ معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

د/ التأثير: ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله.

أما ملحم، فقد رأى أن أبعاد تمكين العاملين هي: (دغفوس ، 2020، ص51)

أ/ المعنى: حيث يقصد به هنا استشعار العمل لقيمة العمل الذي يقوم به، ومعناه لذلك فإن المعنى

يتضمن التوافق مع متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة.

ب/ الكفاءة: الشعور بالاعتقاد والمهارة والكفاءة أمر هام جدا، وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد

الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية.

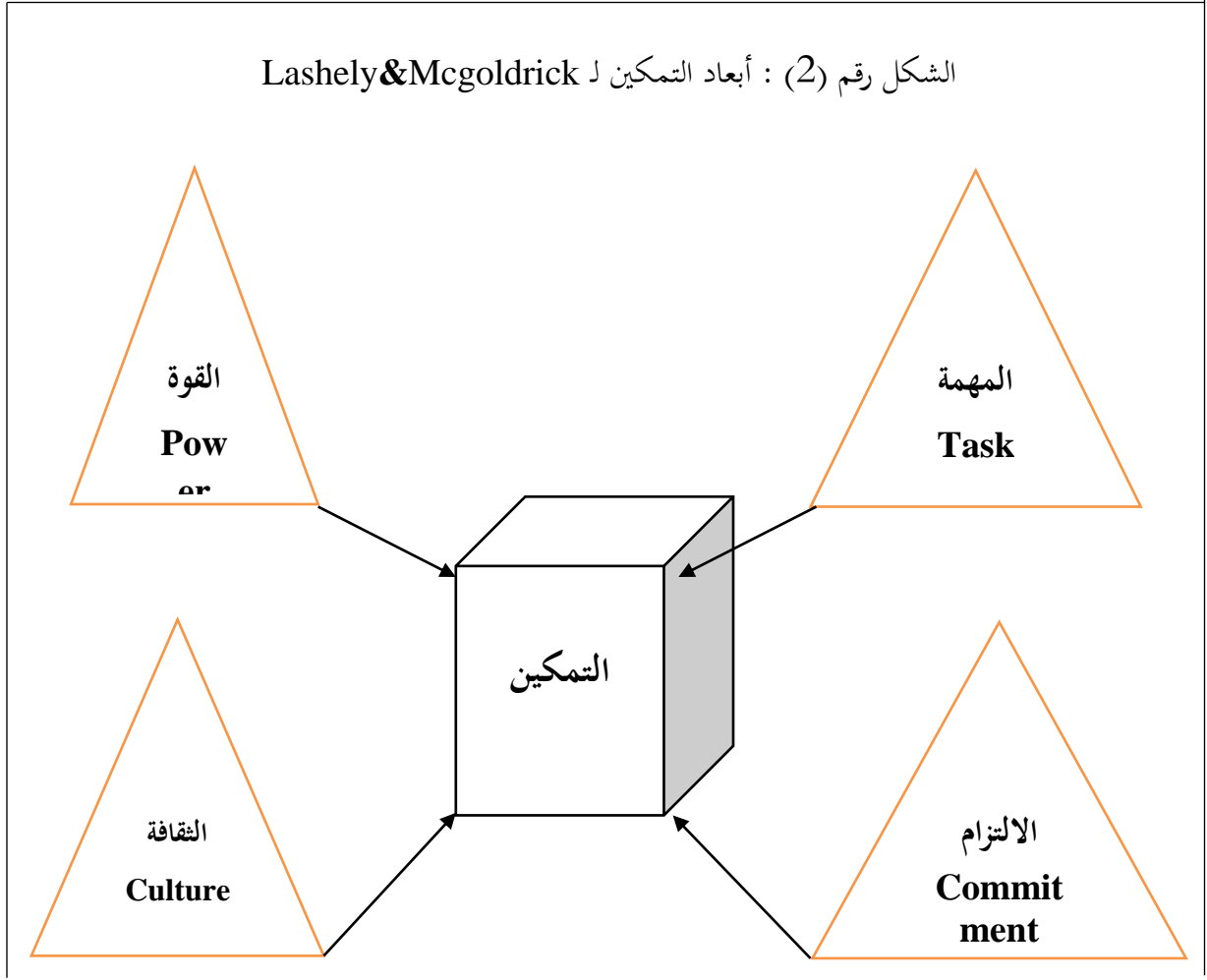
ج/ الاستقلالية وحرية التصرف: إضافة إلى الشعور بالاعتقاد والكفاءة. فإن الاستقلالية تعبر عن البديل

لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.

د/ التأثير: هو درجة تأثير الفرد في نتائج المنظمة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية.

أما بالنسبة لـ **Lashely & Mcgoldrick** ، فقد حدد أبعاد التمكين بما يمكن توفر وسيلة كوصف

أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة. يوضع الشكل الاتي هذه الأبعاد: (شتاتحة، مرجع سابق، ص110).



المصدر: (شتاتحة ، 2013 ، 110)

وسنقوم بشرح هذه الأبعاد كل على حدى:

أ/ المهمة: يأخذ بعين الاعتبار هذا البعد حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء مهامه التي وظيف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة والغير ملموسة في المنظمة.

ب/ القوة: يركز هذا البعد على شعور الفرد بقوة الشخصية التي يمتلكها نتيجة تمكينه، وما المهام التي يقوم بها الفرد الممكن، وإلى أي مدى تصل السلطة التي يمتلكها وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود مشاركة العاملين في السلطة لتعزيز شعورهم بالتمكين.

ج/ الالتزام: هنا يتم اكتشاف الافتراضات عن مصادر الالتزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع ذات الصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

د/ الثقافة: يبحث هذا البعد عن مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين وإلى أي مدى يمكن للثقافة التنظيمية القوية أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. (شحاتة، مرجع سابق، ص110) وقد ورد في كتاب "إدارة التمكين والاندماج" جدول يضم أبعاد تمكين العاملين، حسب ما أفادت به وجهات نظر بعض الباحثين والكتاب

جدول رقم (01) : أبعاد تمكين العاملين

| الأبعاد | المصدر |
|---|--------------------------------|
| المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء | "Cook et Al , 1997" |
| بناء الثقة، التأسيس، المساءلة والمسؤولية، خلق الفرق، تدريب الفرق للتعامل بالزبون | "Clair , 1997" |
| "Customer Care" | |
| المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت | "Daft , 2001" |
| وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية | المغربي، 2001 "" |
| التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، نظام القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة | "Badner , 2003" |
| الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات | "ملحم، 2004" |
| المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية | "Mullins, 2005" |
| الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة | "Halvarson, 2005" |
| إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح، التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة | "Isokaanta & Johansson , 2006" |
| الوصول إلى المعلومات، التضمين والمشاركة، المساءلة، القابلية التنظيمية الداخلية | البنك الدولي "" |
| المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل | "Kreitmer & Kinicki , 2007" |
| المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت | "الياسري ومحمد، 2007" |

| | |
|---|---------------------------|
| الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات | عبود وعباس، 2007 " |
| المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة | " Gupta, 2008 " |
| القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت | "Aswathappa , 2008 " |
| التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا | "Mazadarani, 2008 " |
| السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية | "Karakoc & Yilmaz, 2009 " |
| المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز | "Hasan, 2010 " |
| تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل والتحفيز | راضي، 2010 " |

المصدر: (عيساوي، 2014، ص71، 72)

المطلب الثالث: أدوات ومقومات تمكين العاملين

هناك عدة أدوات ومقومات تناولتها الأدبيات العلمية حول موضوع تمكين العاملين.

أولاً: أدوات تمكين العاملين:

يرى (الكبسي، 2004) أن من أهم أدوات وتقنيات التمكين التي جاءت بها الأدبيات العلمية ما

يلي: (الملفوح، 2016، ص36، 37)

1/ إتاحة المعلومات: ويقصد به عدم وجود حجر أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات، فمن يملك المعرفة يملك القدرة على اتخاذ القرار.

2/ المعرفة: إن تأصيل المعرفة وإثرائها وتأمينها للعاملين يمكن تحقيقه بوسائل وأدوات متعددة، والمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.

3/ الصلاحيات: ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء والمدراء للمستويات الأدنى ليكونوا اقدر على التصرف، التفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين كما أنه يختلف عنه، لأن التفويض ينصب على الإجراءات والأنشطة اليومية المحددة وبداتها، ولذلك يفضل عند تمكين العاملين أن تعطى لهم الصلاحيات بالأصالة وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة، ويترك للعاملين التصرف دون تحديد للكيفية أو للشكل الذي تمارس به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات.

4/ المكافآت: إن المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يعد كحواجز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم، على أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين.

5/ تدعيم الذات: يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، فبدلاً من الشكوى بأنهم آخر من يعلم وأنهم مستضعفون، فإن التمكين يجعلهم يشعرون فعلاً بوجودهم في الأحداث والقرارات.

6/ تعميق الالتزام: يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية، وتنشيط العقل الإنساني وإرساء المنظمة المتمكنة، ودعم التمكين لدى العاملين، فيها، مع التفريق بين الالتزام الداخلي والتمكين العالي الذي بموجبه يسهم العاملون في تحديد الأهداف، ورسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب، وبين الالتزام الخارجي ذو التمكين المتدني شبه الملزم، والذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمون لما يجري عليه، فهم ينفذون ما التزموا به لمنظمتهم.

ثانياً: مقومات تمكين العاملين:

لعملية التمكين بعض المقومات الأساسية ذات الأهمية، يجب تطبيقها قبل تمكين العاملين في المنظمة.

فقد أشار كل من ملحم (2009) و اللحياني (2015) أن مقومات التمكين تتمثل في: (الطروانة، النهدي، 2017، ص39،40)

1/ المهارة والوضوح: عند الحديث عن المعرفة والمهارة، فإننا نلاحظ أهميتها بصفتها مقومًا أساسيًا من مقومات تمكين العاملين ومنحهم في التعرف، وفي المشاركة، وفي التمكين. وفي هذا السياق يؤكد (عريقات، 2009) إن توافر الكفاية والجدارة لدى الموظف الممكن أمر ضروري جدًا ليكون قادرًا على إنجاز مهام عمله بمهارة عالية، اعتمادًا على خبراته ومهاراته ومعرفته.

2/ الثقة بين القائد والمرؤوسين: فالثقة تدل على استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدًا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم.

فالثقة عامل أساس و هي رأس مال اجتماعي مهم جدًا. وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين وثقة الناس في القائد، وهي دليل على نجاحه و إحدى أهم نتائج التمكين، وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولها المسبب. تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام

بالآخرين وأن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر، وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبني كالبنا من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل

3/ الحوافز المادية والمعنوية: إن التمكين كما يؤكد الكثير ليس بمنحة مجانية، إذ إن فيه مشاركة في المنافع ومشاركة في المخاطر وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف. وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يُشجع العامل على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بالأداء الممكن من العاملين. وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا ما يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

4/ التقدير والاحترام: إن عملية التمكين في حد ذاتها تتضمن نوع من التقدير والاحترام، فالإدارة لن تمنح موظفيها سلطة إلا إذا رأت قدرة هذا الموظف على القيام بواجبات تلك السلطة وتقدير الإدارة لدور العامل والمسؤولية التي يتحملها نتيجة للتمكين، تدفعه إلى الحرص على أن يكون على قدر تلك المسؤولية. (الطراونة، الهدي، مرجع سابق، ص40)

5/ الاتصال وتدقيق المعلومات: إذ أن الاتصال الفعال في المنظمات الناجحة يعزز مبدأ الابتكار والإبداع ويختصر الكثير من الجهود. (دغفوس، مرجع سابق، ص58)

إذ يمكن القول أن التمكين لا ينشأ من دون تلك المقومات، بل تحتاج هذه الأخيرة إلى تأصيلها وتعميقها داخل المنظمة، ولا بد من تغيير المنظمة لثقافتها العامة من خلال تفعيل نظم للاتصالات والحوافز، اكتساب الثقة، التقدير والاحترام المتبادل، تفويض السلطة.

المطلب الرابع: مستويات ونماذج تمكين العاملين

تطبق الكثير من المنظمات المعاصرة برامج تمكين العاملين، وفق مستويات مختلفة ونماذج مختلفة التي تساعد على فهم وتحليل مفهوم تمكين العاملين.

أولاً: مستويات تمكين العاملين

قسم العديد من المختصين في مجال التمكين إلى خمس مستويات: (رزق الله ، 2010، ص52).

1/ المستوى الأول: يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق، ولكن في أغلب الأحيان يضع المديرون القرارات، ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

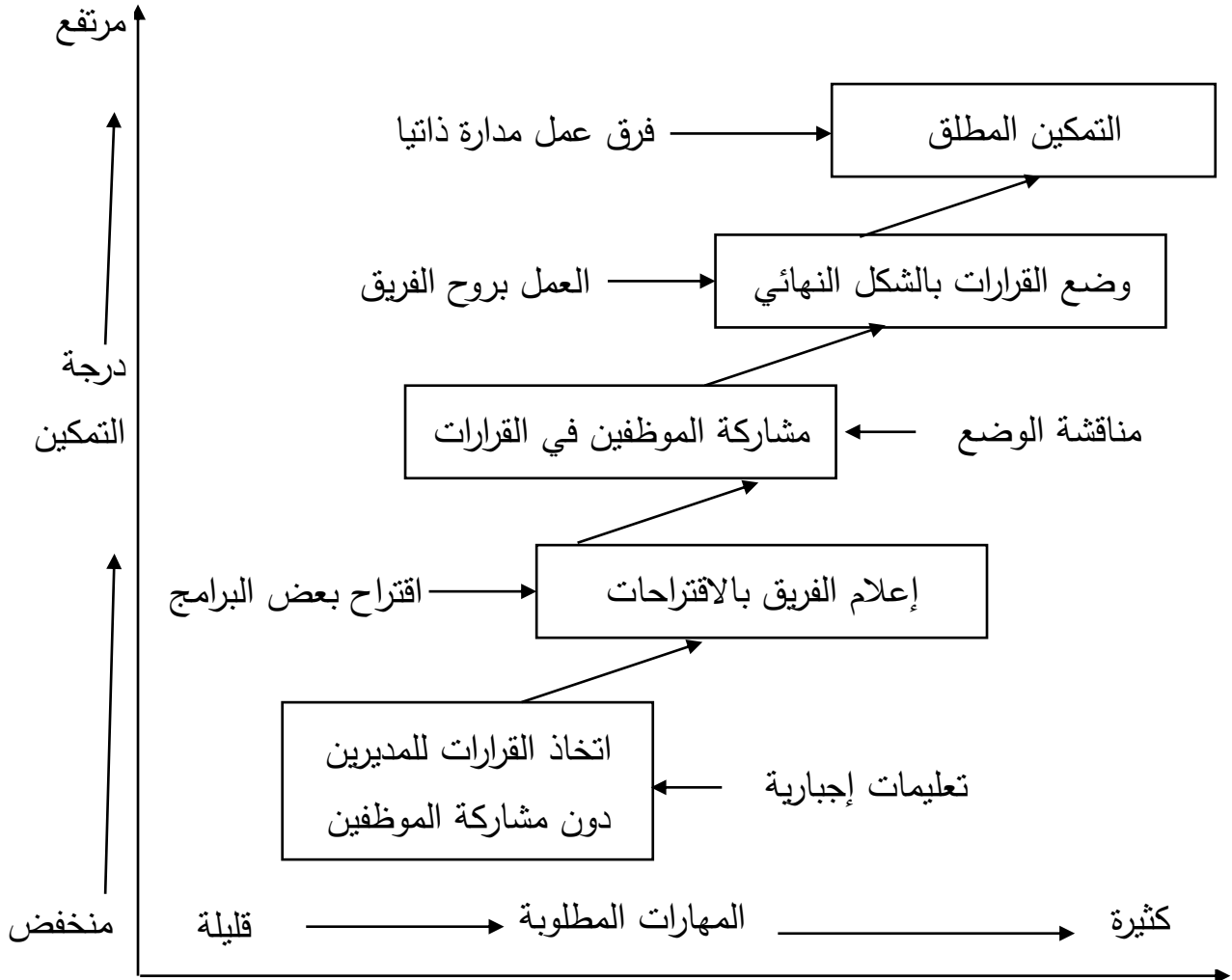
2/ المستوى الثاني: في هذا المستوى، يسأل المدير فريقه عن الاقتراحات ويتخذ القرارات معتمداً على هذه الاقتراحات ويعلم الفريق بها.

3/ المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل، ويطلب المدير مداخلات من الفريق، وقد يأخذ أولاً يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

4/المستوى الرابع: في هذا المستوى، يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة توضع القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

5/المستوى الخامس: في هذا المستوى نجد التمكين المطلق، يكون عندما تمنح فرق العمل، والتي تكون ذاتية الإدارة، سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع معدلات المكافآت. . . الخ. ومن خلال ما سبق يمكن إدراج المستويات السابقة في شكل يوضحها أكثر.

الشكل (3) تدرج مستويات تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على الدراسات السابقة

من خلال الشكل السابق، يلاحظ أن التمكين سهل الخطوات، صعب التنفيذ يبدأ من المستوى المتدني والذي يمثل انعدام السلطة للموظفين أي يتخذ المديرين قراراتهم بأنفسهم دون اللجوء إلى الفريق، مروراً بمستويات مختلفة والمتمثلة في وضع اقتراحات ومناقشتها ثم اتخاذ أهم القرارات المناسبة بشكل نهائي وفق العمل الجماعي للفريق. وصولاً إلى أعلى مستويات التمكين، والمتمثل في التمكين المطلق. والذي يمثل بدوره تقسيم أعضاء العمل إلى فرق مدارة ذاتياً، فرق المهمات الخاصة، فرق المشاركة الخاصة، فوق حل المشكلات، بالإضافة إلى إعطاء الموظفين الحرية والسلطة الكاملة في اتخاذ القرارات.

ثانياً: نماذج تمكين العاملين:

إن جوهر فكرة تمكين العاملين في الواقع يرتكز على منح العاملين الحرية في أداء العمل، بالإضافة إلى مشاركتهم الواسعة في تحمل المسؤولية والوعي بمعنى العمل الذي يقوم به، وفي هذا السياق تلجأ المنظمة إلى إيجاد نماذج مختلفة التي تحاول من خلالها تحليل مفهوم تمكين العاملين وفقاً لظروفها البيئية الداخلية والخارجية، وفيما يلي سوف نقوم ببعض النماذج التي جاءت لتحليله وتفسيره: (برني، مرجع سابق، ص51)

1/ نموذج (Conger and Kanungo, 1998) :

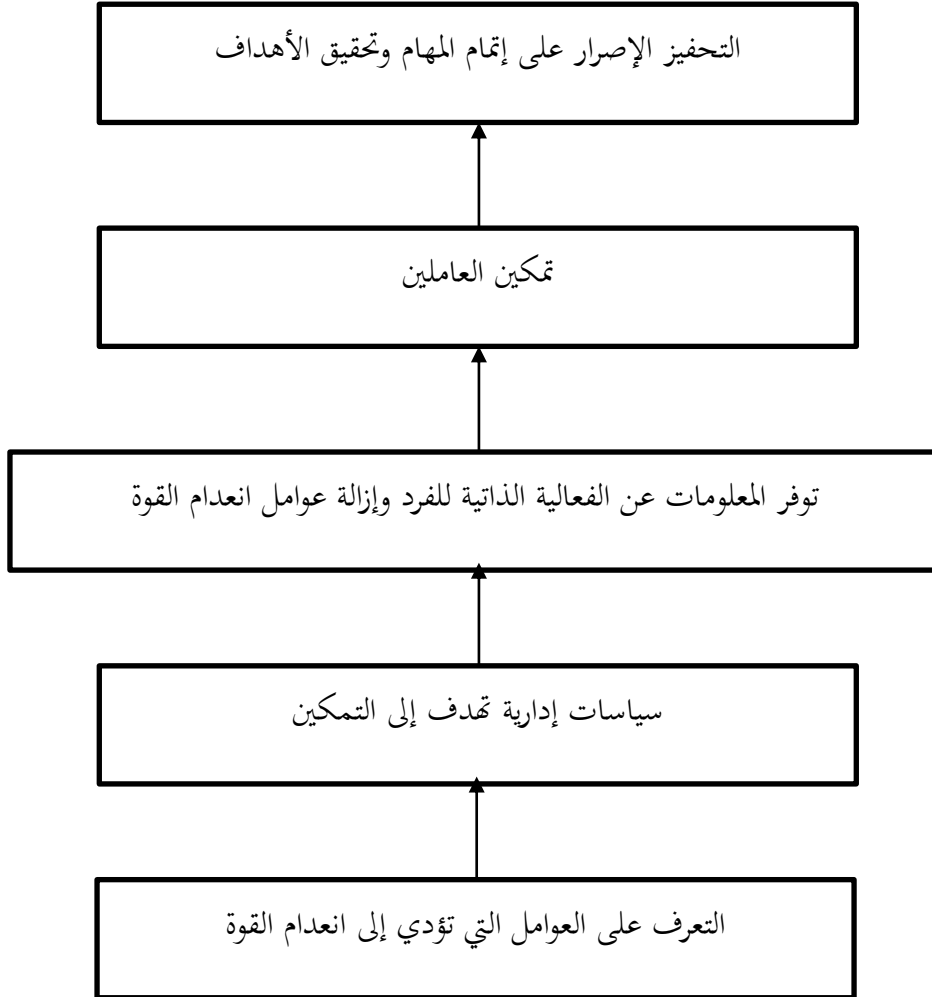
يهتم نموذج (Conger & Kanungo) في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما افترض النموذج أن يكون التمكين ماثلاً لمفهوم القوة، حيث ينظر له من زاويتين: (بو سالم، 2010، ص38)

الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض السلطة.

الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة،

كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية توضح في الشكل رقم "4":

الشكل (4) : نموذج (Conger & Kanungo) لتمكين العاملين



المصدر: (العثماني، 2014، ص170)

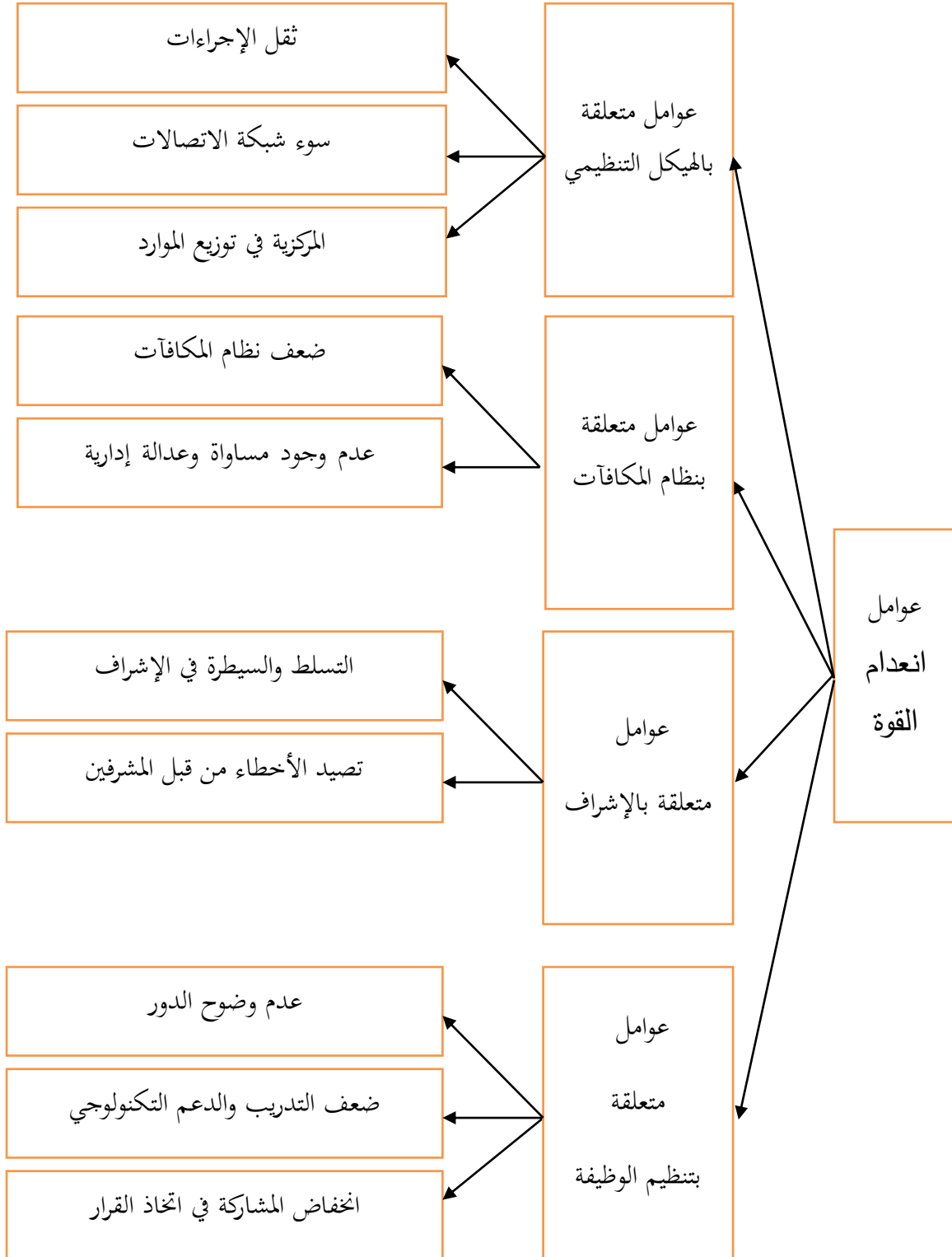
يمثل الشكل السابق مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية يمكن تفصيلها على النحو التالي: (بو سالم،

مرجع سابق، ص38، 39)

أ/التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب

الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل يمكن تقسيمها كما يلي:

الشكل رقم (5) :عوامل انعدام القوة



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على دراسة " بوسالم، 2012"

نلاحظ في الشكل السابق أهم العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة بين العاملين، وإزالة تلك العوامل التي تسبب الضعف لابد من الإدارة محاولة تتبع الأسباب التي أدت إلى ذلك بالأساس وتشخيصها، وإيجاد الآليات الملائمة للتخلص منها.

ب/السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء، لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.

ج/توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عدم انعدام القوة كالتركيز على التجارب المنجزة والاستشارة العاطفية.

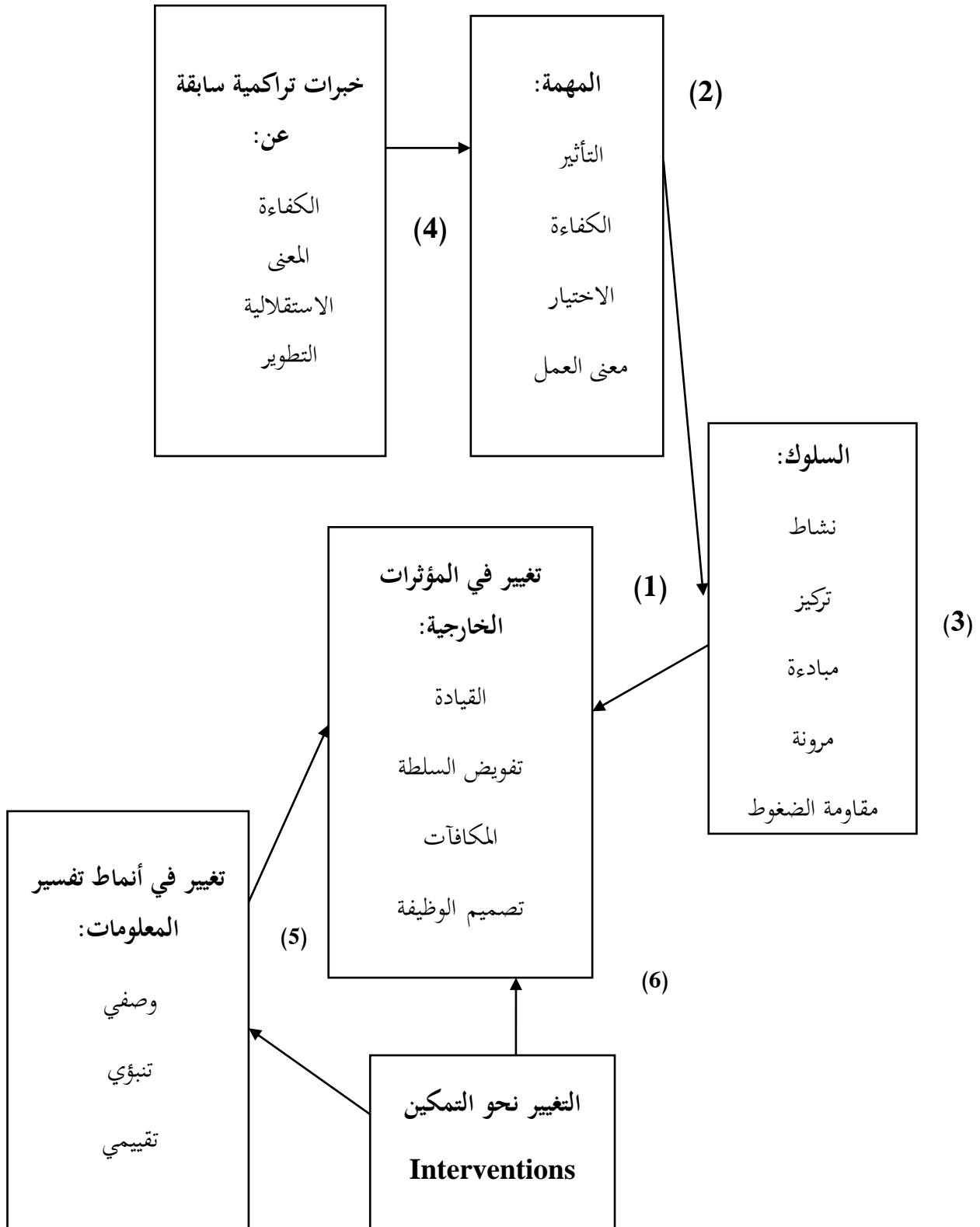
د/تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة من الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.

هـ/التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر للأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.

2/ نموذج "Thomas & Velthouse":

وضع كل من (Thomas & Velthouse) نموذجا لتمكين يعرف بالنموذج المعرفي والإدراكي (Empowerment Cognitive) يتكون من أربع أبعاد وست خطوات، ويتضمن مفهوم التمكين في هذا النموذج ينطلق من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها، والأبعاد الأربعة التي يقوم عليها هذا النموذج تم تناولها سابقا بنوع من الشرح في أبعاد التمكين وهي (معنى، معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير)، وواحدة من بين هذه الأبعاد "الكفاءة" أخذناها كبعد في تحليل دراستنا. أما الخطوات الستة التي حددها هذا النموذج فقد جاءت كما هو موضح في الشكل الآتي: (بو سالم، مرجع سابق، ص40)

الشكل رقم (6) : النموذج المعرفي للتمكين



Source : (Thomas , Velthouse, 1990, P666)

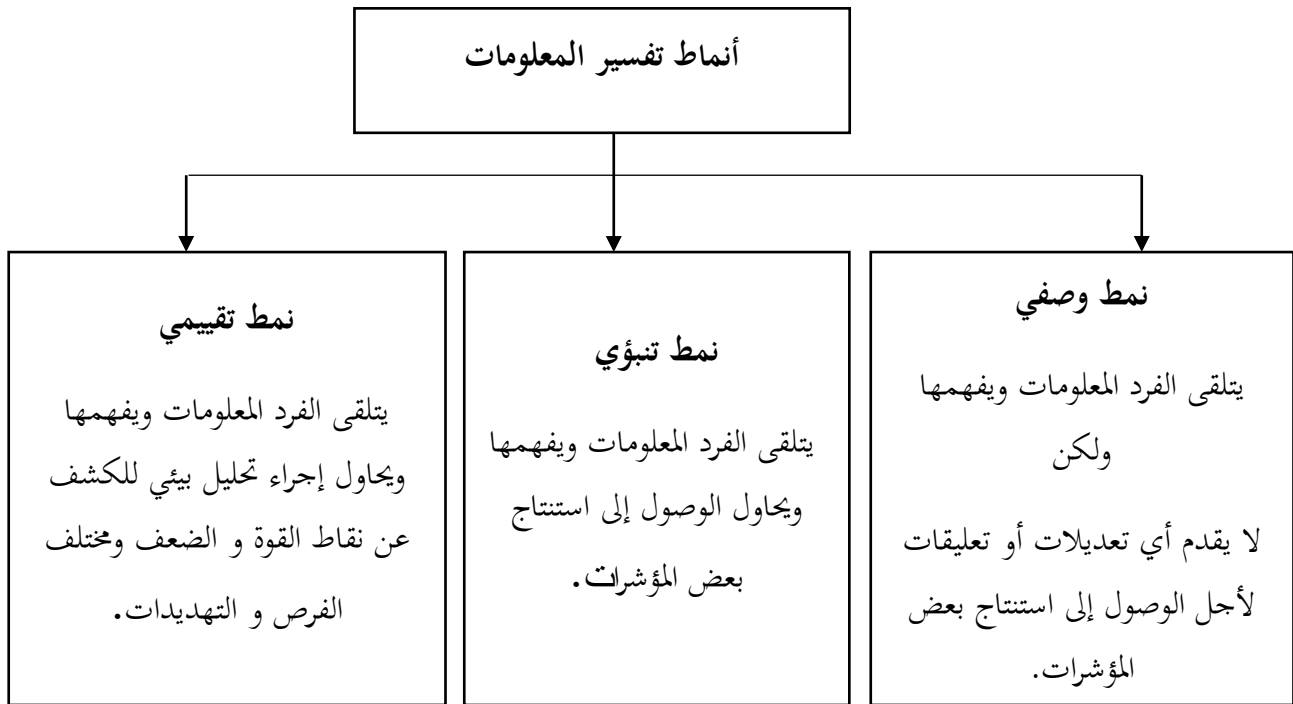
يوضح الشكل السابق "نموذج المعرفي للتمكين"، بحيث نجد أن النموذج يركز على الخطوات الثلاثة الأولى والمتمثلة في:

الخطوة (1): هي التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية للأفراد حول (القيادة، تفويض السلطة، نظام المكافآت، تصميم الوظائف) والتي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد الأربعة الموضحة في **الخطوة (2)**، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد الموضح في **الخطوة (3)**، وهذا السلوك يؤثر على المؤثرات الخارجية وهكذا.

أما الخطوة (4): فتتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحى الخبرة لدى الفرد (**Experience Curve**) ومدى استفادته من التحليلات السابقة، والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، كما أن الشكل السابق يوضح التأثير التبادلي بين الخطوتين (2، 4) فكلاهما يؤثر ويتأثر بالأخر.

أما الخطوة (5): المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات، والتي تعني بأسلوب تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها، وهناك ثلاث أنماط وهي: (بوسالم، مرجع سابق، ص40، 41)

الشكل رقم (7): أنماط تفسير المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبتين

يؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعد عاملاً هاماً جداً في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين.

أما الخطوة (6) وهي طرق التغيير نحو التمكين، والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.

3/ نموذج (Spritzer, 1995) :

يعتمد نموذج (Spritzer) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى: (بو سالم، مرجع سابق، ص42)

أ/ عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

ب/ عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات، نظم التحفيز والمكافآت.

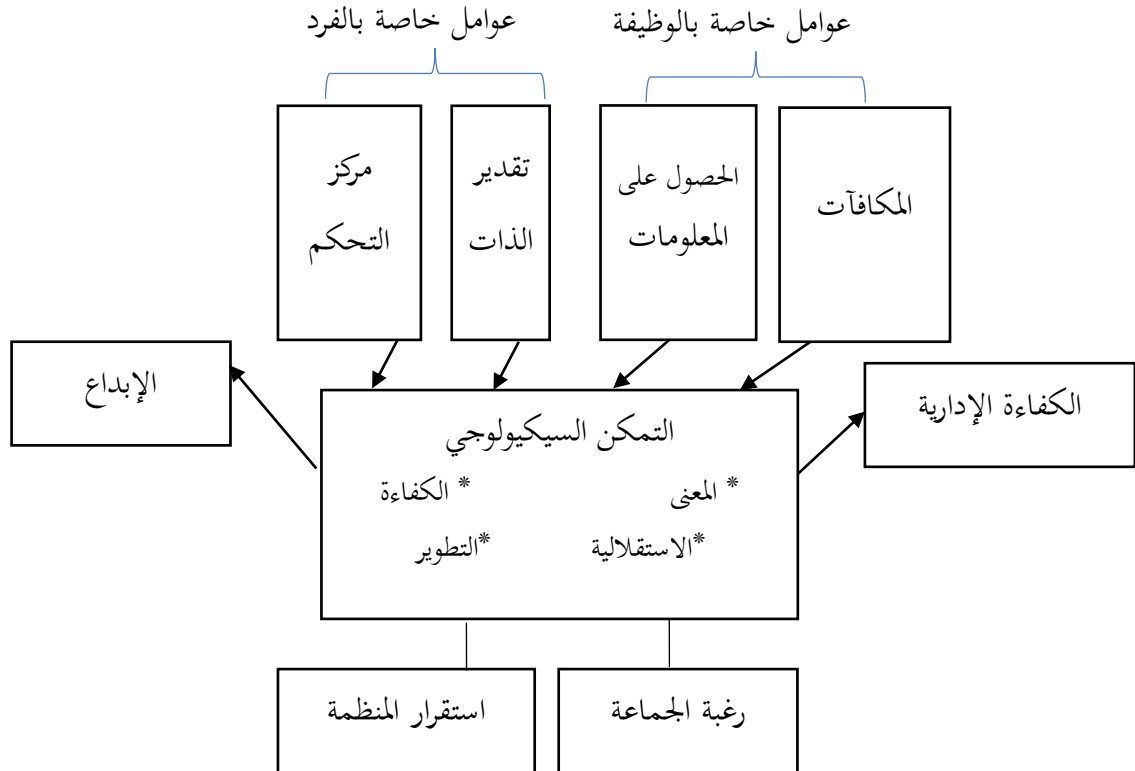
هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد، وهي نفسها الأبعاد التي أتى بها نموذج كل من

(Thomas & Velthouse) وهي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية).

كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان

عملية التمكين هما "رغبة الجماعة واستقرار الشركة"، والشكل رقم (8) يوضح ذلك.

الشكل رقم (8) : التمكين كعملية إدراكية



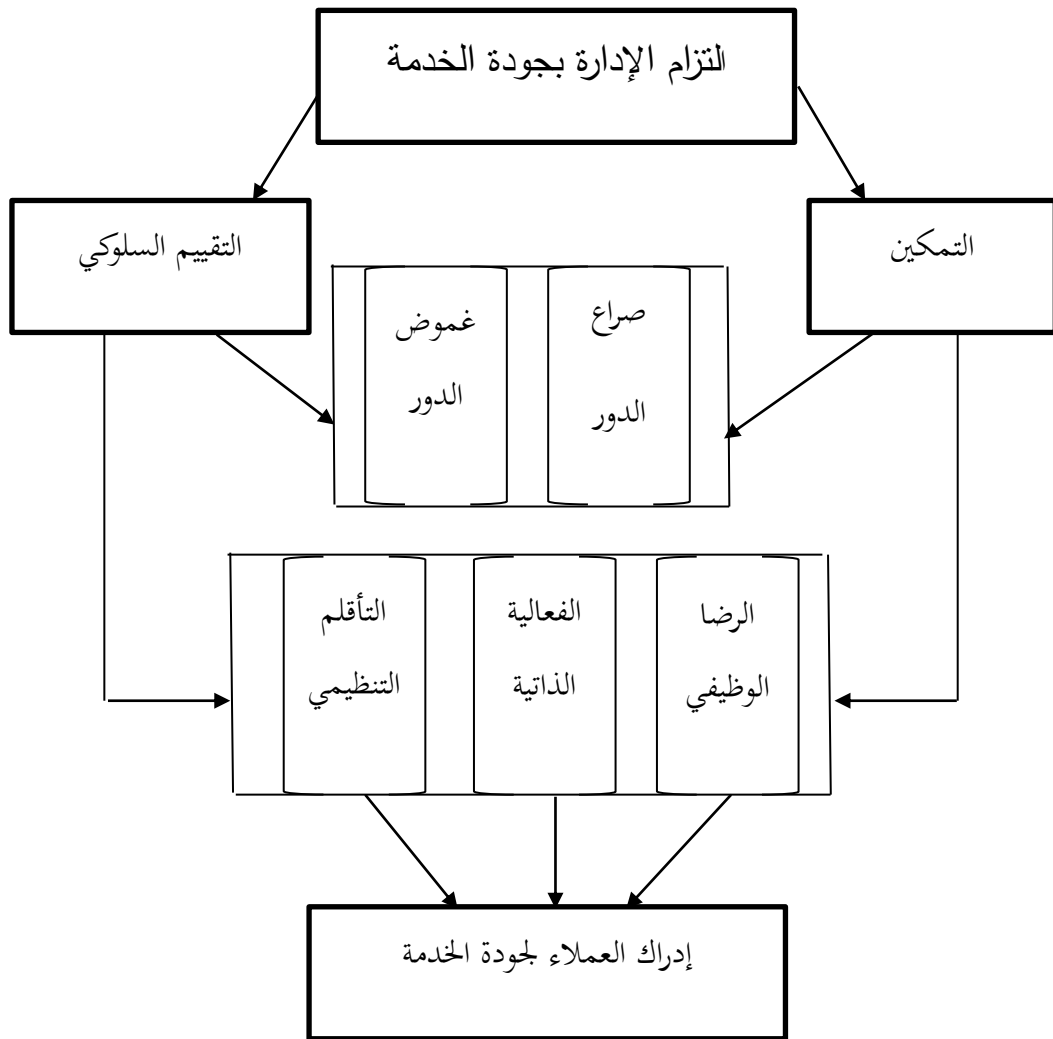
. Source : (Gritchen M. Spritzer, 1995, P1445)

4/ نموذج (Hartlin & Ferrell, 1996) :

يقوم نموذج (Hartline & Ferrell) على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب استراتيجي للمنظمة، ويتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأداء.

ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن، كما هو موضح في الشكل رقم (9). (بو سالم، مرجع سابق، ص 42، 43)

الشكل رقم (9): يمثل التمكين من منظور تسويقي



المصدر: (أبو سالم، مرجع سابق، ص 43)

من خلال الشكل السابق اتضح لنا أن تطبيق أسلوب التمكين والتقييم السلوكي في المنظمة التسويقية يؤدي ذلك إلى انخفاض غموض وصراع الدور، والذي يؤدي بصورة غير مباشرة إلى ارتفاع الرضا الوظيفي لدى

العاملين وقدرتهم على التأقلم في تلك المنظمة مع ارتفاع الفعالية الذاتية لديهم، وهذا سيؤدي حتما إلى تقديمهم أفضل ما لديهم من الخدمات للزبائن وبالمقابل إدراك الزبائن لجودة تلك الخدمات المقدمة.

5/نموذج (Davis, 2001) : اقترح Davis في نمودجه عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين

عمالهم ، وهي موضحة في الشكل الموالي: (بو سالم، مرجع سابق، ص44)

الشكل رقم (10): طرق تمكين العاملين



ولضمان نجاح برنامج تمكين العاملين، يتطلب أولاً وقبل كل شيء اقتناع المنظمة بتطبيق فلسفة التمكين ومساندتها لتقع المسؤولية على عاتق العاملين لديها في منحهم السلطة والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وإشراكهم في إدارة المنظمة. وبالتالي يخلق لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة ودافعاً ذاتياً نحو العمل.

ولإثراء هذا المبحث تناولنا أساسيات تمكين العاملين، حيث استعرضنا من خلاله مختلف التعاريف ذات الصلة بموضوع التمكين، وبحسب اختلاف الرؤى. وقد تبين لنا من خلالها أنها إجمالاً تتفق على ملامح محددة، باعتبار التمكين عملية متداخلة في مكوناتها وأبعادها "التدريب، الاتصال، فرق العمل، التحفيز. . ." وكلها تعتبر لب العمل الإداري، وبدمجها يتحقق نجاح هاته العملية.

كما تميز موضوع التمكين بنماذج المتنوعة والتي عن طريقها يسهل للمنظمة فهم وتحليل مفهوم التمكين، وتنفيذ أهم خطواته، فالتمكين ينشأ بخطى ثابتة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع الحديثة التي لاقَت اهتماماً واضحاً في الحقل الإداري في العقود الأخيرة. لما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، باعتباره مدخل سلوكي مهم والذي يجب على أي فرد أن يتصف به داخل المنظمة، فتسعى هذه الأخيرة جاهدة بدورها الفعال وذكاءها الإداري لغرس وتنمية روح الولاء لدى أفرادها، من خلال الارتقاء بهم وتلبية أهم احتياجاتهم، وبالتالي فإن الحصول الحاصلة رغبة الفرد في بذل مجهود أكبر وتقديم الأفضل، من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها. إذ يعبر الولاء التنظيمي عن الاتجاه الإيجابي للفرد نحو المنظمة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الولاء التنظيمي

لابد أن نشير إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الفريدة التي تتسم بالحيوية في إدارة أي منظمة، وكأي متغير سلوكي آخر لا يمثل الولاء واقعاً ملموساً، بل هو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة.

أولاً: الولاء التنظيمي من منظور إسلامي:

الولاء مصدر ولي، بمعنى الصديق والنصير ومنه قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "اللهم وال من والاه"، أي أحب من أحبه وأنصر من نصره (الدوسري، 2005، ص95)

وهذا المعنى تدل عليه الآيات الكريمة الآتية:

قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَىٰ أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَإِنَّهُ مِنْهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ﴾ (المائدة، 51)

وقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ﴾ (المتحنة، 1)

وقال تعالى: ﴿إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ﴾ (55)

وَمَنْ يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْعَالِمُونَ﴾ (المائدة، الآيات 55-56)

فالولاء التنظيمي حسب النظرية الإدارية الإسلامية فينعكس أصلاً عن المبادئ المنبثقة عن العقيدة الإسلامية، تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقعهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضى الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه، فمعيار المسؤولية والولاء عندهم هو ذاتي وداخلي يدفعهم لإتباع السلوك الإيجابي في العمل والمحافظة عليه وإبلائه جهودهم لتحقيق غاياته، فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة، كما يحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى، وإن

ولائهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولائهم لعقيدهم، هذا الولاء الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والكفاءة العالية (الدوسري، مرجع سابق، ص95).

ثانياً: تعريف الولاء التنظيمي:

بعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر أن كل باحث قد تناول موضوع الولاء التنظيمي بمنظور يختلف عن الآخر، ويعود ذلك إلى تعدد مضامينه، نظراً للعوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه. لهذا لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له.

I/ الولاء لغة:

لقد وردت كلمة الولاء في المعجم الوسيط بمعنى "العهد، القرب، المحبة والالتزام والنصرة". و يرادف معنى الولاء **Devotion** معنى الانتماء **Belonging** والانتساب **Alteration** ، ومن الواضح أن الولاء يحمل معنى الارتباط والتماسك. (بطاح، 2006، ص183).

II/الولاء اصطلاحاً:

إذا تجاوزنا من المعنى اللغوي إلى المعنى الاصطلاحي فقد تعددت التعاريف لهذا المدخل السلوكي. فقد عرفه "Orelly & Chatman" على أنه: الرابط التنظيمي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة. (بوعطيط، 2018، ص312) ويعرفه (فودة، 2007) على أنه: استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما ، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح وبقاء المنظمة، والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية. (الشباب، عان، 2014، ص309)

ويقصد (فلمبان، 2009) الولاء بأنه الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والارتباط بها، والإخلاص لها، والتوافق مع قيمها وأهدافها، والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها. (مرجع سابق، ص309، 310).

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها. (غريب، 2014، ص73).

و لعل التعريف السابق للولاء على أنه انسجام بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، أبرز دليل على أهمية القيم في خلق السلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة.

أما (Steers) يرى أن الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" (خليفة، 2009، ص292). كما يرى "الفهداوي و القطاونة، 2004" الولاء التنظيمي بأنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة ، بحيث ييدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بغض النظر عن المردود المالي. (بوعيط، مرجع سابق، ص313).

جاء في التعريف الأخير بأن الولاء التنظيمي درجات، وعند بلوغ أعلاها يساهم الأفراد في إنجاح منظماتهم والتفاني لخدمتها مجنا أو دون اعتبارات مادية.

ومن خلال كل التعاريف المشار إليها سابقا نلاحظ أن الولاء التنظيمي يرتكز على نقاط أساسية:

✓ تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة،

✓ رغبة الفرد في بقاءه كعضو داخل المنظمة التي ينتمي إليها،

✓ افتخار الفرد بمنظمته وتفضيلها عن باقي المنظمات.

ويشير إلى أن لمفهوم الولاء التنظيمي عددًا من المرادفات التي قد تقترب من مضامينه لكنها لا تساويه. (القحطاني، 2015، ص236).

فالرضا الوظيفي **Job Satisfaction** على سبيل المثال هو شعور وجداني نحو العمل أو الوظيفة في ضوء ما تحققه من إشباع للحاجات المتعددة للفرد، حيث يتضح أن الرضا الوظيفي يمثل مفهومًا أقل استقرارًا وأسرع تشكيلاً من الولاء التنظيمي ، حيث أن الرضا الوظيفي يرتبط أساسًا بدرجة لإشباع الفرد لحاجاته المختلفة من خلال التنظيم الذي ينتمي له. (مرجع سابق، ص237).

وقد ذكر (Steers, 1977) أن الولاء التنظيمي يعتبر منبثًا أفضل من الرضا الوظيفي على ترك الموظف العمل، فالولاء يعتبر بنيه أكثر شمولًا من الرضا، إذ أنه يعكس استجابة وجدانية عامة نحو المنظمة ككل، أما الرضا الوظيفي فإنه يعكس استجابة واحدة إما نحو وظيفة ما، أو نحو جوانب معينة لتلك الوظيفة. (الفهداوي، 2012، ص206). أما الروح المعنوية **Morale** فهي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبدل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف منظمة، وبالتالي فإن هذا المفهوم يختلف عن مفهوم الولاء التنظيمي الذي يقاس من خلال درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، بينما تركز المعنوية على اندفاع الأفراد نحو عملهم في سبيل إنجازهم بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل.

استعرضنا بعضاً من المفاهيم المتنوعة للولاء التنظيمي، ونستخلص منها أن الولاء التنظيمي عبارة عن "شعور عاطفي نفسي ناتج عن قناعة الفرد، نتيجة لما تقدم له من اشباعات مادية ومعنوية لرغباته الضرورية، مما كَوَّنَ لديه اتجاه إيجابي نحو المنظمة يقابله أداء وسلوك عالي". فتحقق الولاء يعني إدراك الفرد بأن تطور المنظمة ونموها يقود إلى تطوره ونموه هو الآخر".

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي:

يرتبط الولاء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً مع السلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً مهماً في توجيه العاملين داخل المنظمة الوجهة الصحيحة. أو ليقبل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو الشعور بالإحباط. (البارودي، 2015، ص78).

وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية عظيمة في دفع العاملين للعمل لتقديم للمنظمة ما هو أفضل وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه وأهدافها وقيمها. (بوعطيط، مرجع سابق، ص315).

- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر، مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في عملهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى. (البارودي، مرجع سابق، ص78، 79).

- إن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين يساهم في تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، من خلال التخفيض من السلوكيات المرفوضة مثل الإضراب واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

- سهولة استجابة المنظمة للتغيرات البيئية وعدم مقاومة العاملين للتغيير وقبولهم به، لتلاحم مصالحهم مع مصالح المنظمة. (غريب، مرجع سابق، ص75، 76).

-المنظمة التي تتصف بدرجة عالية من ولاء العاملين لها، تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام إليها، وهذا يسهل الحصول المنظمة على الكفاءات التي تريدها. (دعفوس، مرجع سابق، ص83).

ونظرا للأهمية البالغة التي يحملها الولاء التنظيمي باعتباره من أفضل المقاييس لضمان نجاح إدارة المنظمة في أداء دورها ومهامها، يتعين على المنظمات خلق بيئة تنظيمية سليمة نحو اتجاهين:
1/تحقيق أهدافها وغاياتها.

2/تعظيم دور وأهمية الرأس المال البشري باعتباره المورد الأساسي في حياة المنظمة ونجاحها.

المطلب الثاني: أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة المحركة له، فتشير الأدبيات إلى تعدد كل من أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الزوايا التي ينظر منها الباحثين.

أولا: أبعاد الولاء التنظيمي:

تناول الباحثون موضوع الولاء في بداية ظهوره بشكل عام، دون النظر إلى أبعاده، فيما بعد أظهرت الدراسات اللاحقة أن للولاء التنظيمي أبعاد متعددة وليس بعدا واحدا، فقد أشار (الأحمدي، 2004) إلى بعدين للولاء هما (الحسيني الشريف، 2010، ص10).

1/الولاء الأخلاقي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة وتطابقه معها واعتبارها جزءا من قيمة وأهدافه.

2/الولاء المحسوب: وهو رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في العمل داخل المنظمة على الرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى ومزايا أفضل.

واقترحت دراسة (Goodarzi, 2012) أن الولاء التنظيمي غالبا ما يتحدد بثلاثة أبعاد هم: (غزالي، 2016، ص29).

1. التوافق والاعتقاد في أهداف، قيم، ورسالة المنظمة،

2. الاتجاه نحو تحقيق الأنشطة المربحة للمنظمة،

3. الميل للبقاء والاستمرار في العمل بالمنظمة.

كما حددت عدة دراسات مجموعة من الأبعاد التي تمثل الولاء التنظيمي منها: دراسة (Peloso, 2004)

ودراسة (Hart et al, 2008) ودراسة (Mehta et al, 2010) ودراسة (العمرى، 2011).

اتفقت هذه الدراسات على أن للولاء التنظيمي عدة عناصر متداخلة يمكن تفسير كل منها على حدى:

(مرجع سابق، ص30)

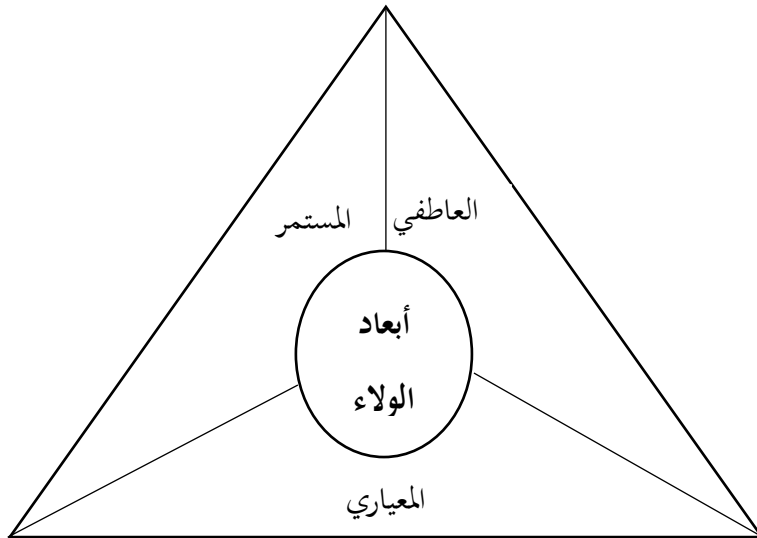
- 1/التفسير العاطفي: الرغبة القوية لحماية علاقته بالمنظمة حتى مع مواجهة صعوبات مادية.
- 2/التفسير الاستمراري: الاعتقاد بأن تكاليف عدم الولاء قد تكون مرتفعة لا يتحملها العامل.
- 3/التفسير الأخلاقي: إحساس العامل أنه ملزم بطريقة ما ليظل موالى لها حتى لو توافرت له إمكانية تحقيق اهتماماته أو إشباع احتياجاته بمكان آخر.

ورغم الاختلاف في تحديد الأبعاد الرئيسي للولاء التنظيمي من قبل الباحثين، إلا أنها لا تختلف في محتواها.

فقد أشار (غريب، 2012) إلى أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاث أبعاد هي: (مروان، 2016، ص387).

- 1/الولاء العاطفي: ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله "استقلالته وأهمية الفرد وتنوع المهارات، وعلاقته بالمشرفين ومشاركته في صنع القرار وإحساسه بالبيئة التنظيمية.
- 2/الولاء المستمر: ويعتمد على أساس الربح الذي سيحققه الفرد في البقاء في المنظمة، مقابل ما سيفقده فيما لو قرر ترك العمل والالتحاق بتنظيم آخر، فهذا يعتمد على المصلحة المادية.
- 3/الولاء المعياري: ويعبر عن الالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الشعور بالقيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة وعند التحاقه بها، وهو ما يسمى بالتطبيع التنظيمي، ولأهمية هذه الأبعاد سيتم اختبارها في الجانب العملي. (مرجع سابق، ص387).

الشكل رقم (11) : يوضح أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: (الشياب، عنان، مرجع سابق، ص311)

ثانياً: مراحل الولاء العاطفي:

تمر عملية الولاء التنظيمي عبر عدة مراحل، فقد تم قصرها من قبل (Welsch & Levon) في مرحلتين

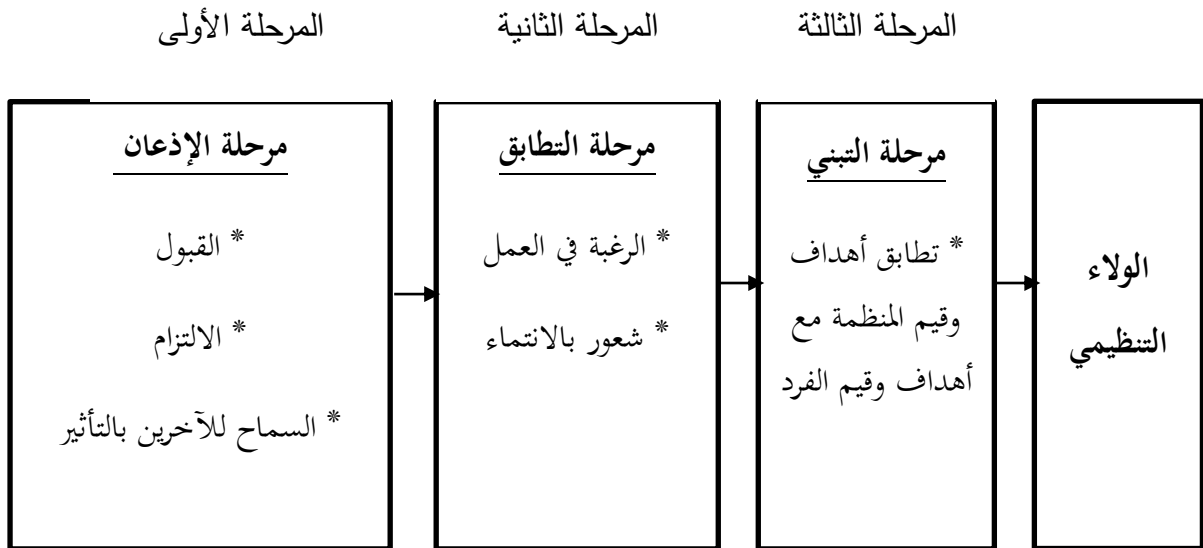
هما: (الدوسري، مرجع سابق، ص74)

1. مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2. مرحلة الولاء التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وقد أشار Orelly إلى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل وهي:

الشكل رقم (12) : تطور مراحل الولاء التنظيمي حسب Orelly



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على دراسة (مروان، 2016)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أهم المراحل التي تساهم في تطور الولاء التنظيمي حسب Orelly

وتتمثل في: (مروان، مرجع سابق، ص 388)

1. مرحلة الإذعان والالتزام: وفيها يتقبل الفرد سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه، مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2. مرحلة التطابق أو التماثل: وفيها يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة ولأنها تشبع حاجته بالانتماء.

3. مرحلة التبنّي: وفيها يكون الولاء ناتج عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وقيمه مع قيمها. ويرى (Buchanan، 1974) أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي: (بن حفيظ، 2009، ص197، 198).

1. مرحلة ما بعد التعيين: وهي فترة تجريبية تمتد من سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ويكون خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار، ويرى أيضا أن الخبرات التالية تظهر ضمن هذه المراحل:

-وضوح الدور.

-تحديات العمل.

-تضارب الولاء.

-فهم التوقعات.

2. مرحلة العمل والإنجاز: وهي الفترة اللاحقة لفترة التجربة والإعداد، وتتراوح بين العامين والأربعة أعوام

ويهتم الفرد بالسعي إلى إثبات عمله والتأكد على الإنجاز الذي حققه وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات

والتي منها:

-الأهمية الشخصية.

-الخوف من العجز.

-ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

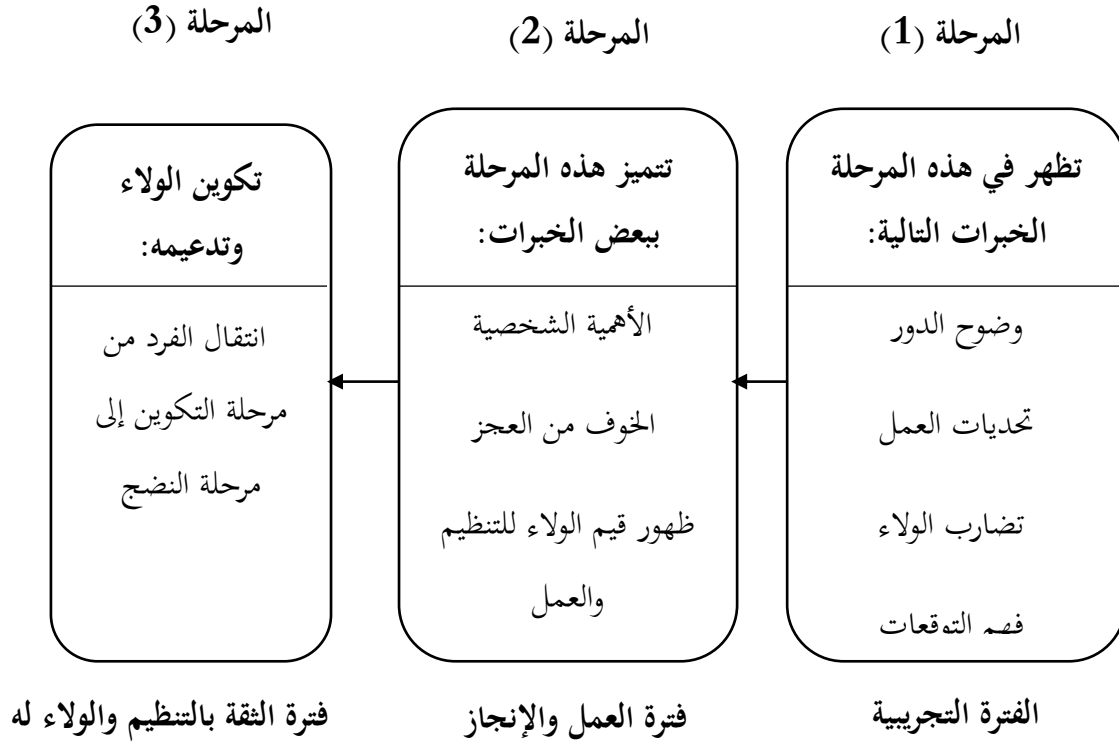
3. مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل ويبدأ

فيها بتقوم اتجاهات الولاء لديه، وإن كانت قد تكونت في المراحل والسنوات السابقة. وتنتقل هذه الفترة

بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

ويمكن تلخيص المراحل المتعاقبة حسب (Buchanan، 1974) فيما يلي:

الشكل (13): مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب Buchanan

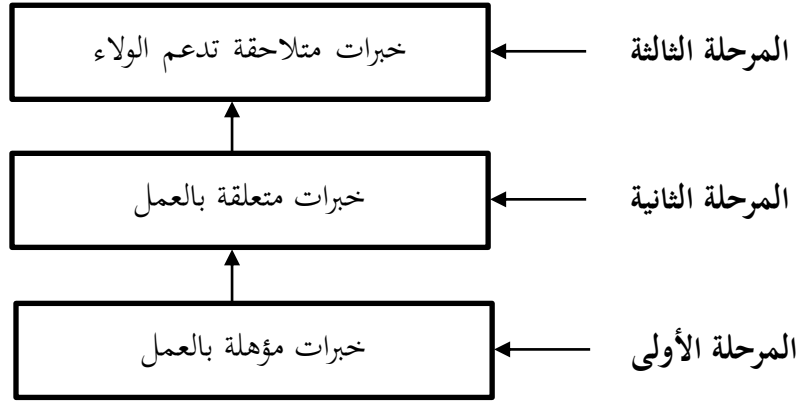


المصدر: من إعداد الطالبتين

- وفي ضوء ما سبق ذكره من مراحل مختلفة وبالرغم من التقارب إلا أن ردايدة ذكر في دراسته بأن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة وهي: (الدوسري، مرجع سابق، ص75، 76)
1. **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، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.
 2. **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى، والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط عضوا في التنظيم.

3. مرحلة الترسخ: وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتتقوى فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

الشكل رقم (14): يمثل مراحل تكوين الولاء التنظيمي وتطوره حسب "ردايدة"



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: النماذج والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

قامت العديد من الدراسات بمجموعة من الأبحاث التي حاولت فيها تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، ونظرا للمتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه، لم تستطع الخروج بنموذج معين لدراسة الولاء.

أولا: نماذج الولاء التنظيمي:

سنورد فيما يلي أبرز النماذج المفسر للولاء التنظيمي

1/ نموذج إتزيوني " Etzioni ":

تعتبر كتابات " Etzioni " من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن القوة يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة عن طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أنواع وهي: (الدوسري، مرجع سابق، ص78)

أ-الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع عن قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

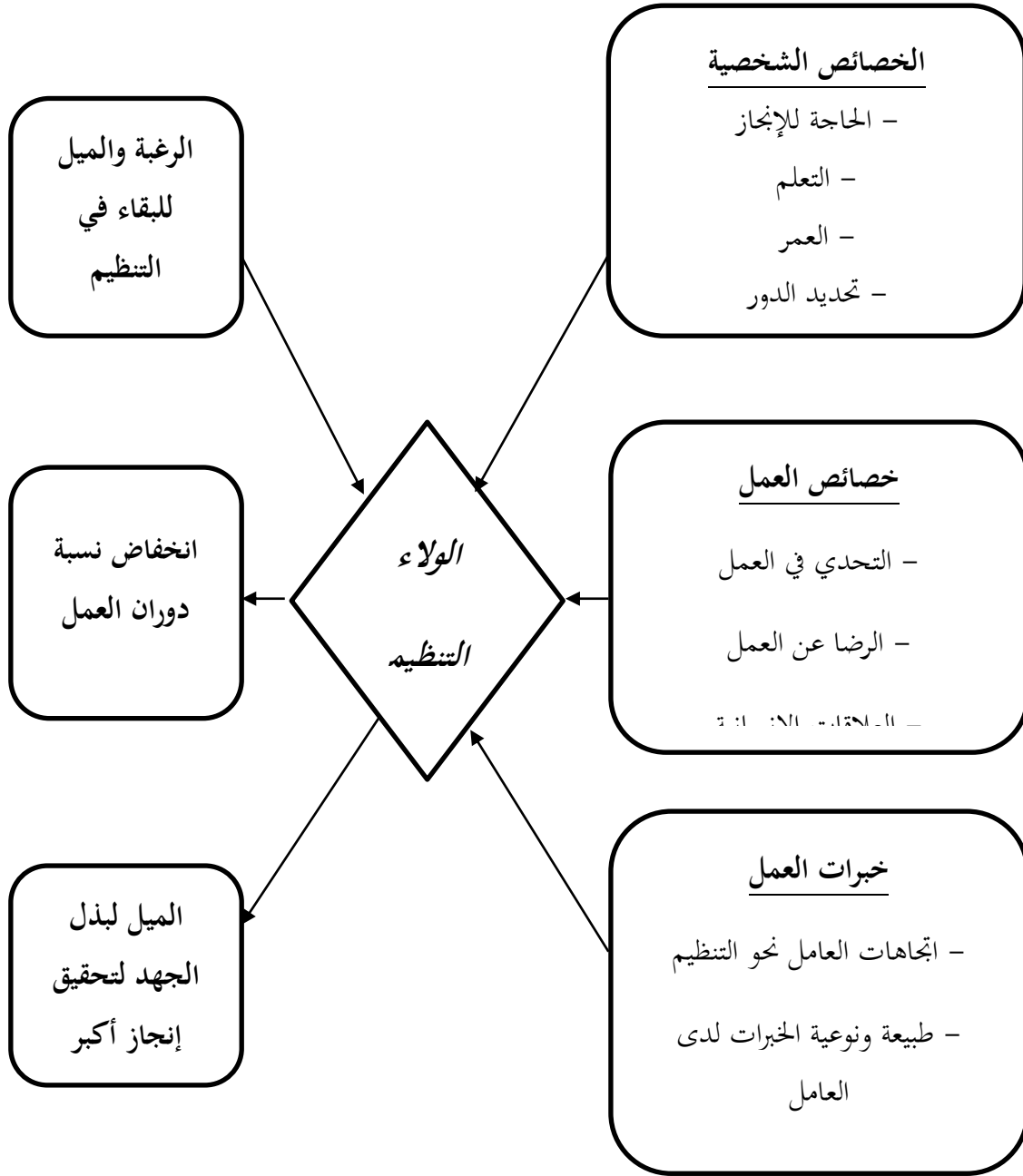
ب-الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين، فاندماج الفرد مع منظمته يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.

ج-الولاء الاغترابي: يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد. (مرجع سابق، ص78)

2/ نموذج ستيرز " Steers " :

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكوين ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها. ورغبتها الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين Steers في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما ينتج عنه من سلوك متبعًا منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي: (مرجع سابق، ص79)

الشكل رقم (15) : مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي



المصدر: (غريب، مرجع سابق، ص79)

3/ نموذج ستاو وسلانيك (Staw & Salanick) :

ويميز هذا النموذج بين نوعين من الولاء التنظيمي وهما: (غريب، مرجع سابق، ص80)

أ/الولاء الإتجاهي أو الموقفي: ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم

المنظمة مثل: السمات

الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي وخبرات العمل، مما يزيد من رغبته في البقاء داخل المنظمة.

ب/الولاء السلوكي: ويعني العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، بسبب سلوكه السابق

الذي حصل بموجبه على بعض المزايا، مما يجعل هذا السلوك سبباً لالتمسك بالمنظمة والبقاء فيها.

4/ نموذج ألين وماير (Allen & Mayer) :

قد عرف نموذج ألين وماير بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي، لأنه يستند في نظرتهم للولاء

التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له وهي على النحو التالي: (الدوسري، مرجع سابق، ص 84، 85).

أ-الولاء التنظيمي (Affective Component) : يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى

إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعلمه من استقلالية وتنوع في المهارات، وصلته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة

إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما

يتعلق منها بالعمل أو العاملي، وكذلك يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس

التضامن الجماعي.

ب-الولاء المستمر (Continuance Component) : ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح

والخسارة للاستمرار في المنظمة ويستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة

كالتريقات والمكافآت بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتحدد درجة الولاء في هذه

الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في التنظيم، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف

لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

ج-الولاء المعياري (Normative Component) : ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء

في المنظمة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه

بالمنظمة (التطبيع الاجتماعي) أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي) بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما

يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

وهذه المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي تؤثر على بعضها البعض وهناك رابطة مشتركة بينهما، فالشيء

المشترك بين هذه العناصر الثلاثة هو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي

يعمل بها، ولكن نجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع السابقة، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي

يبقى رغبة منه في ذلك، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، أما صاحب الولاء المعياري

القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي (Beteman and Strasser, 1984) :

ثمة العديد من العوامل التي ذكرها الباحثين في دراساتهم، إلا أن أهم هذه العوامل تتمثل في: (العزاوي، 2020، ص428).

1/العوامل الشخصية: الأفراد يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم وكالاتي:

***العمر:** العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لتنظيماتهم.

***الجنس:** النساء أكثر ولاء للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.

***المؤهل:** العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.

***مدة الخدمة:** العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة.

***المسؤولية الاجتماعية:** العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية. (مرجع سابق، ص428)

2/العوامل التنظيمية: المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على

مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها. (العزاوي، الحميري، 2019، ص327)

***الأجور أو المردودات المادية:** المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي.

***نمط الإشراف:** المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي. (مرجع سابق، ص328)

***المشاركة في اتخاذ القرار:** المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

وقد أشار (المعاني، 2013) في دراسته إلى أن أسلوب اختيار العاملين للتدريب، تمكين العاملين وتحفيزهم

من أهم العوامل التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين (غزالي، مرجع سابق، ص35)

3/ خصائص العمل: لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة، وقد أثبتت الدراسات (الهيبي، 1987) أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة الاستقلالية أثناء العمل إذ كلما كانت المهام المتاحة للعاملين محددة وموصوفة زادت الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي (العزاوي، الحميري، مرجع سابق، ص328)

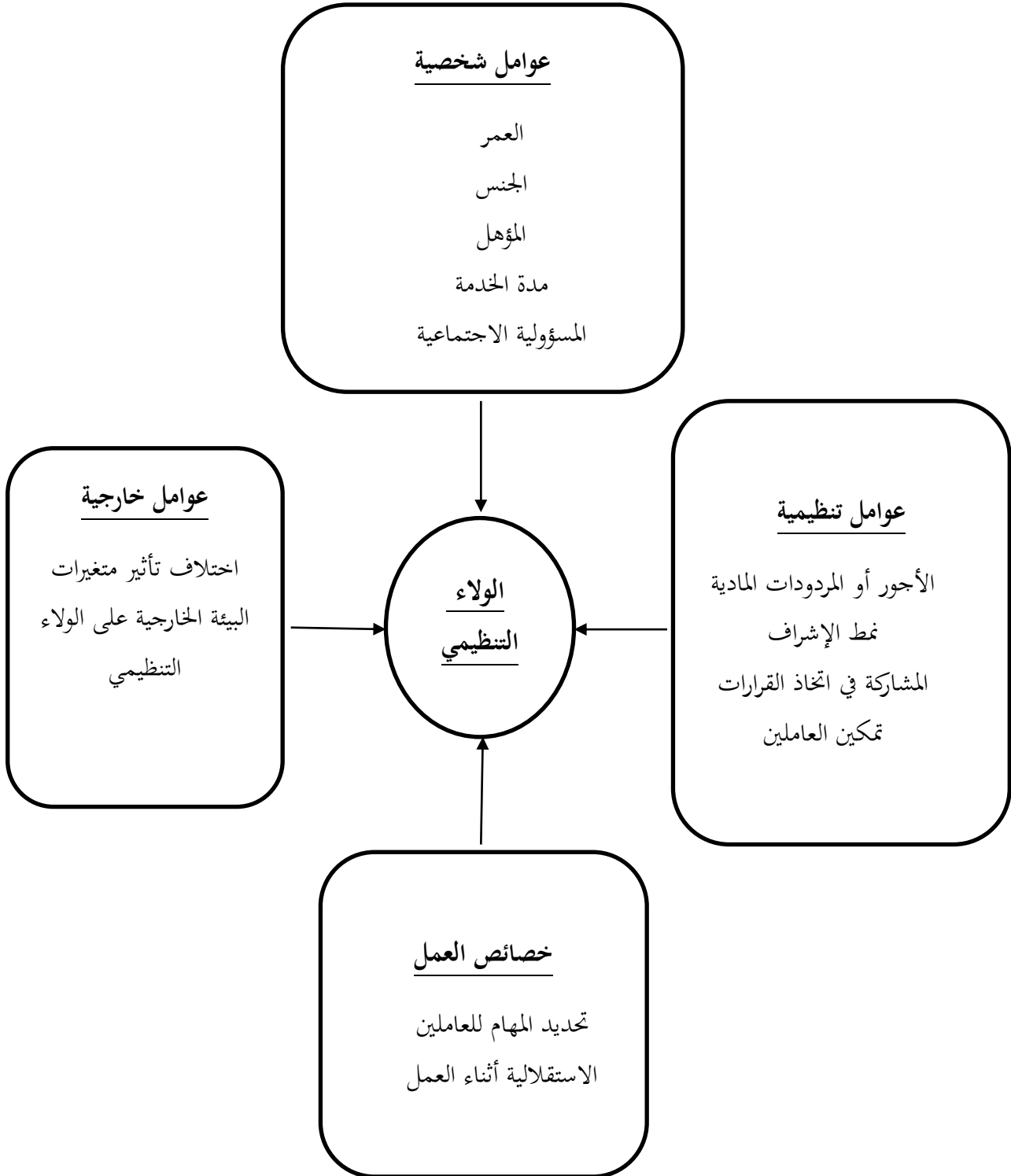
4/ العوامل الخارجية: إن للبيئة الخارجية "الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية" تأثيراً كبيراً على الولاء التنظيمي، إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون ومرحلته فإذا كان الولاء في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثراً على العاملين وعلى ولائهم في المنظمة إذ يمكن أن يترك العاملون منظماتهم باحثين عن فرص عمل بديلة. أما إذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة التي ينتمون إليها، فإن العوامل البيئية الخارجية لا تؤثر في ولائهم للمنظمة (مرجع سابق، ص328).

من خلال عرض أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي حسب دراسة (العزاوي، الحميري، 2020)

يمكن عرض الشكل التالي والذي يلخص ما سبق ذكره:

الشكل رقم (16): يوضح العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

حسب "Beteman & Starasser"



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على دراسة (الغزوي، الحميري)

المطلب الرابع: العلاقة بين تمكين العاملين وبين الولاء التنظيمي

يعد تمكين العاملين أحد أهم الأساليب التي تساهم في خلق بيئة عمل جيدة، تعمل على رفع روح المعنوية للعاملين. كما تسمح للعاملين بالمشاركة في المعلومات عن طريق الاتصال الفعال بين العاملين باعتباره السبيل الوحيد لديناميكية العمل الجماعي والذي بدوره يؤدي إلى خلق نوع من الاستجابة اتجاه أهداف المنظمة، بالإضافة إلى التدريب الجيد والتنمية والتخطيط والرقابة على مهامهم ووظائفهم بغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية، وبالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي. (فوز، 2016)

يقوم التمكين عملياً على منح العاملين الحرية وقوة التصرف وتحمل المسؤولية، مما يجعلهم يشعرون بمدى اهتمام الإدارة بهم، وتقديرها لهم وثقتها بهم، ويرمى إلى إشراف العاملين في مختلف المستويات باتخاذ القرارات، والتصرف بحرية في مختلف المواقف التي يواجهونها.

يرتبط نجاح أي منظمة بقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على قدرة أفرادها وكفاءتهم، وقوة أدائهم، وكلما كان الأفراد بالمنظمة على مستوى عالي من الولاء لعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها، وتحقيق أهدافها المرجوة لاعتبار الولاء أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي نظراً لعلاقته المباشرة مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية. (مرجع سابق، ص51)

فيرى البعض بأن الولاء التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها، وقيمها، فتعدد العناصر المكونة للمنظمة المتمثلة في الموظفين، التنفيذيين والعملاء والمستفيدين والإدارة العليا والمواطنين عموماً يعود إلى تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، حيث لكل فئة من هذه الفئات أهداف خاصة تحاول تحقيقها مما أدى إلى اختلاف أبعاد الولاء.

ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي لكونه أساساً لاتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، مما أدى إلى بروز دراسات حول الموضوع، ونماذج مفسرة له تبرهن أن الولاء مرتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، كما يمكن تكوينه بالاعتماد على مجموعة من العوامل سبق ذكرها فالمنظمة لا تسعى لكسب ولاء عمالها اعتباراً وإنما لمعرفة الأهمية أن هذا الشعور الذي ستخلقه لديه سيعود عليها إيجابياً من حيث الأداء وتنمية سلوكيات المواطنة، التنظيمية على مستواها، ولتفعيل الولاء وتحقيقه بشكل جيد وجب على المنظمة تبني توجه فكري معاصر ألا وهو التمكين الإداري للعاملين. (مرجع سابق، ص51).

و من خلال ما سبق عرضه في هذا المبحث من مفاهيم متعددة، ذات الجوانب المختلفة، تتضح أهمية الولاء التنظيمي ودوره في الحياة التنظيمية بصفة عامة، تبعاً لذلك لا عجب أنه نال ولازال اهتمام الباحثين في المجال التنظيمي، لاعتبار الولاء العنصر الفعال والمؤثر في مستقبل كل من الفرد والمنظمة.

كما أن الولاء سلوكاً تنظيمياً مرغوباً فيه من طرف العامل وصاحب العمل، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كل من الطرفين، وهو تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل والإنتاجية، فتطور المنظمة ونجاحها مرهون بكفاءة أفرادها وولائهم لها.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة حول الموضوع التمكين والولاء. اتضح لنا أن الولاء كنتيجة لا يمكن أن يتحقق دون ممارسات خاصة تبتعد عن المؤلف من خلال إتباع مناهج إدارية حديثة وفي مقدمتها تمكين العاملين، ولعل من الطبيعي أن ضمان نجاح المنظمة لا يتأتى بسهولة بل لابد من ضمان ولاء العاملين لها، ولضمانهم تقوم المنظمة بتمكين عاملها عن طريق كسر الحدود الإدارية بينهما وبين أفرادها، وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة عن طريق تنمية روح الفريق والولاء لديهم فينعكس بالإيجابي عليها، يقوم العامل مندفعًا متحمسًا باذلاً أقصى ما يستطيع لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها وطموحاتها.

تمهيد:

بعد ما تم استعراض الإطار النظري لكل من تمكين العاملين والولاء التنظيمي، جاء الدور الآن على الإطار التطبيقي للدراسة في هذا الفصل، الذي نسعى من خلاله إلى تشخيص مدى إسهام تمكين العاملين على تحقيق وترسيخ السلوك التنظيمي المرغوب فيه ألا وهو الولاء التنظيمي، حيث سنحاول إسقاط الشق النظري على واقع مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز"، باعتبار هذه الأخيرة من المنظمات الذكية التي تعطي اهتماما استثنائيا لتمكين وتطوير العاملين لديها، وتنمية قدراتهم المهنية بغية تحقيق أهدافهم وأهدافها وطموحاتها، حيث حاولنا دراسة حالة المنظمة في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المنظمة، بالإضافة إلى تحليل المعطيات المتحصل عليها من خلال توزيع استمارة استبيان على العاملين في مختلف مصالح المنظمة، بما فيها مصلحة الموارد البشرية و باختلاف مستوياتهم الوظيفية.

ومن أجل الإحاطة الجيدة بما سبق وذكرناه والإلمام بموضوع الدراسة، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث خصصنا الأول منه لتقديم نظرة عامة حول منظمة "سونلغاز" من بداية نشأتها وصولا إلى الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه، أما الثاني منه سوف نستعرض فيه منهجية وميدان الدراسة التطبيقية، ونختتم هذا الفصل بأهم النتائج المستخلصة من الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام حول منظمة "سونلغاز"

تعتبر منظمة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز، من بين المنظمات الرائدة في الجزائر، باعتبارها من أقدم المنشآت القاعدية التي تساهم بدورها الفعال في تحقيق التنمية الاقتصادية و الصناعية، كما أعطيت لها الأهمية البالغة في عملية تمكين العاملين لديها، بتوفيرها لجل الوسائل المادية والتكنولوجية الحديثة، والتي تساعدها في الحصول على أفضل وألمع الكفاءات البشرية، ومن ثم تدريبها لهم وتجهيزهم لتقديم العمل المثمر، والاحتفاظ بهم على مستوى العمل المطلوب. وهذا ما يساعد على تغيير سلوكياتهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي يفيدهم في الحصول على أكبر نفع لهم والمنظمتهم على حد سواء.

المطلب الأول: التعريف بمنظمة سونلغاز

1. تعريف المنظمة على المستوى الوطني:

تعتبر مديريةية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم المنظمات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ما يسمح لها أن تكون من المنظمات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ولقد مرت منظمة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:

- **مرحلة (1944-1947):** لقد أنشأت هذه المنظمة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي "LE BON" و سميت باسمه "LE BON COMPANY"، ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

- **مرحلة (1947-1969):** في هذه المرحلة ظهرت منظمة سونلغاز تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر EGA والتي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.

- **مرحلة (1969-1991):** و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969، أي تاريخ تأميم منظمة سونلغاز مثلها مثل المنظمات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس المنظمة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا.

● **مرحلة ما بعد 1991:** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المنظمة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري ، و بدأت المنظمة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال المنظمة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ: 20% من رأس مال المنظمة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

1. تسهيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

2. أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه).

● **مرحلة 2004:** تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة ، فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير المنظمة.

و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتحويل إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

● **مرحلة 2005:** برزت المنظمة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع ، وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية، و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة.

2. تعريف المنظمة على مستوى المحلي:

- تعريف المديرية الجهوية بالأغواط:

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط " البليدة " لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر و بصلاحيات أقل ، وهذا حسب الشروط المؤكدة إليها والمتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) واستغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية.

3. أسباب إنشاء مديرية التوزيع بالأغواط:

*أسباب إنشاء مديريات التوزيع :

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

☞ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.

☞ تمثيل المنظمة على المستوى المحلي.

☞ الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

☞ تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

المطلب الثاني: التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد، وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004، بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير ، وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية:

1. المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

2. تقليص المديريات الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى

مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09

- مديريات:

كل مديرية جهوية تحتوى على 05 أقسام وهي:

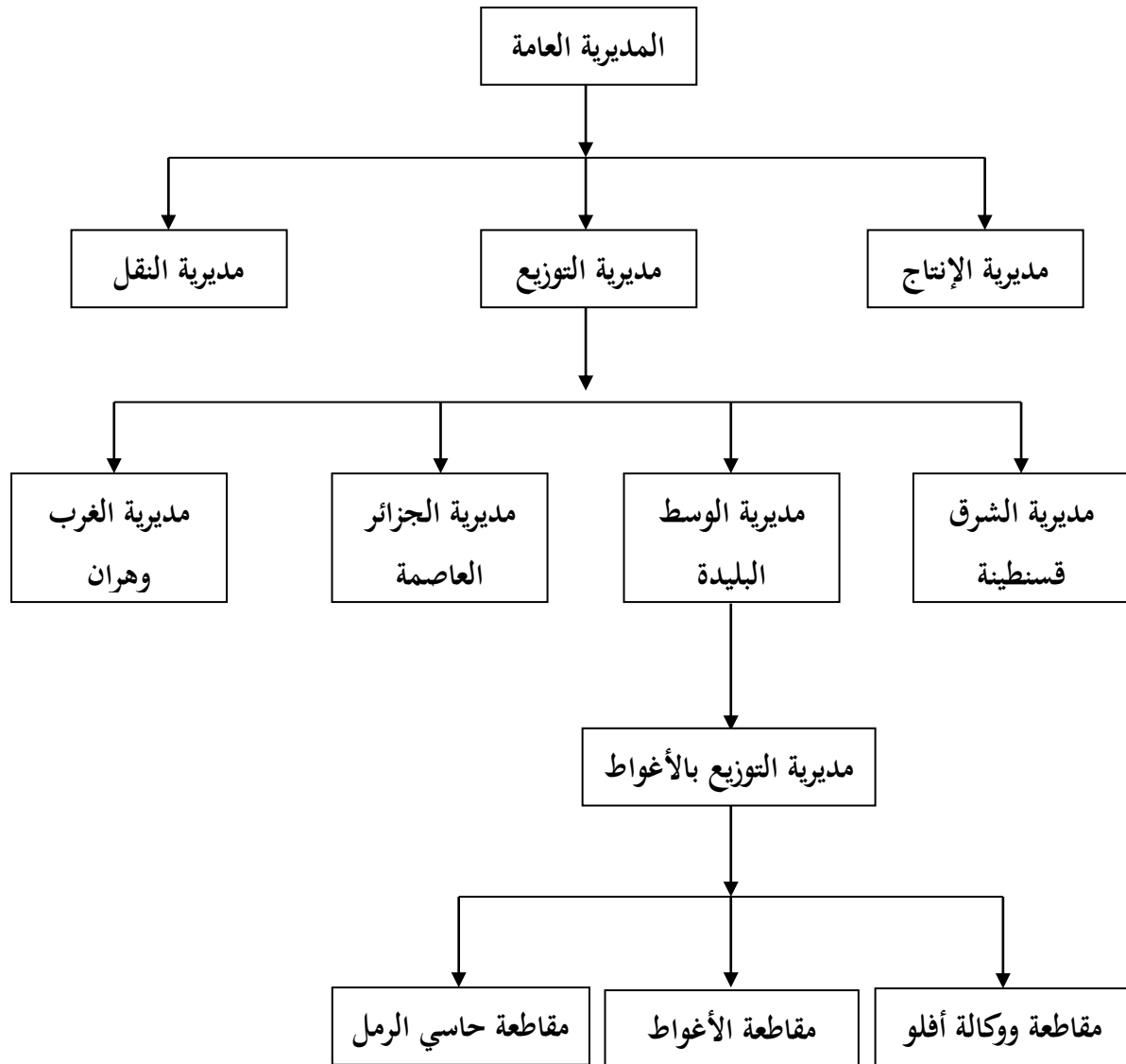
قسم الموارد البشرية - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية-قسم الدراسات و الأشغال الكهرباء و الغاز -

قسم العلاقات التجارية - قسم استغلال الكهرباء - قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة - بالإضافة إلى

شعبة الشؤون العامة

وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى، وبخصوص الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق 1، 2، 3 الخاصة بالمخططات الهيكلية) المؤرخين بـ 06 مارس 2005.

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي العام



مارس 2020-سونلغاز الأغواط-المرجع: عن رئيس مصلحة التكوين

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع بالأغواط

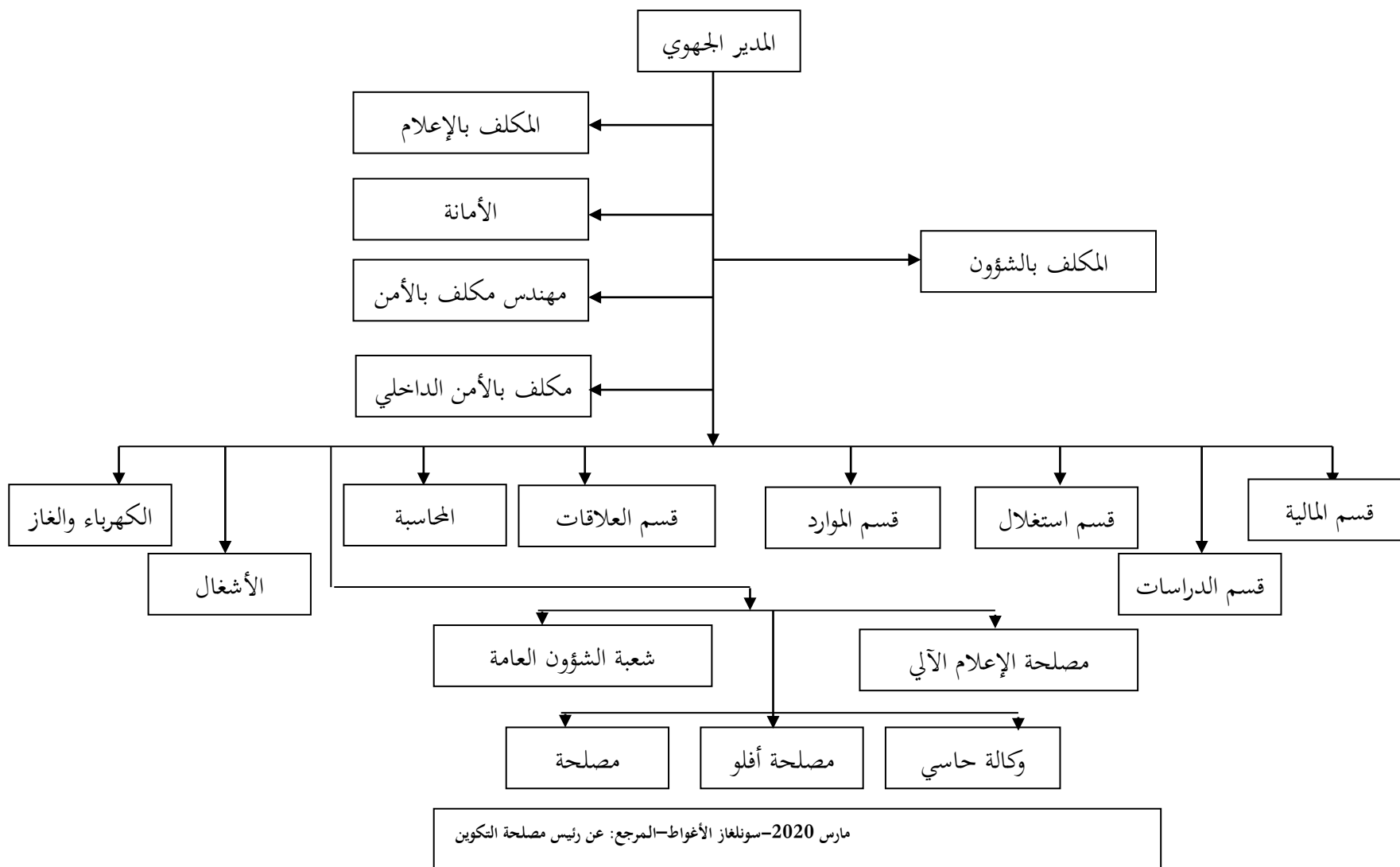
تعمل المديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبليدة، و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط "560" عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية.

مدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية و على المتابعة و الإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية.
- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل: علاوات، رقية.....الخ.
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاحتتامية للمديرية.
- يشرف على الموازنات التقديرية.
- يمثل المنظمة لدى السلطات المحلية.

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع بالأغواط



و تحتوي مديرية التوزيع على:

- الأمانة ♦ قسم الموارد البشرية ♦ قسم المالية و المحاسبة
 - مكلف بالشؤون القانونية ♦ قسم العلاقات التجارية ♦ مصلحة أنظمة الإعلام الآلي
 - مكلف بالإعلام و الاتصال ♦ قسم استغلال شبكة الكهرباء ♦ شعبة الشؤون العامة
 - مهندس مكلف بالأمن ♦ قسم استغلال شبكة الغاز
 - مكلف بالأمن الداخلي ♦ قسم الدراسات و الأشغال
- و لها مقاطعات تابعة لها و هم: مقاطعة الأغواط، مقاطعة أفلو، مقاطعة حاسي الرمل.

المهام الموكلة للمصالح التجارية التابعة للمديرية:

- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.
- متابعة ملفات الزبائن.
- معاينة العدادات الكهربائية.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز

المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط:

- تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي:
- ◀ تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين، أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة، كما تسعى المنظمة لتخفيض كلفة منتوجاتها والاستمرارية في الخدمات.
 - ◀ تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.
 - ◀ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات.
 - ◀ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشأة الكهربائية و الغازية و استمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

المطلب الرابع: مهام قسم الموارد البشرية

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة و متابعة الحياة المهنية للموظفين و تطبيق جميع القوانين و التنظيمات واللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المنظمة كم يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية، النقابة، ممثلي العمال) قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية ، كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة، كما أنها تصدر قرارات و مقررات (التعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد)و إعداد سندات العطل و شهادات العمل و تسوية وضعيات العمال و إنجاز عقود العمال المؤقتين و المتقاعدين، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية و وضع مخططات التوظيف و تكوين العمال وتحفيزهم، و يعمل على ضمان و مراقبة نشاط الإدارة و تسيير جميع العمال.

1. مصلحة الإدارة:

تعمل هذه المصلحة على تحضير و استغلال الأجور من خلال مخطط العناصر المتغيرة و هذا عن طريق برامج معلوماتية و مستندات الأجور و كذلك:

- أ. ضمان تسيير المورد البشري للمديرية.
- ب. متابعة و تحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال.
- ج. مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال.
- د. تسهيل و متابعة العلاقات مع مركز طب العمل.
- هـ. تسهيل و متابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال.
- و. تحضير الميزانية و مراقبة التسيير و إعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية.

2. مصلحة التكوين:

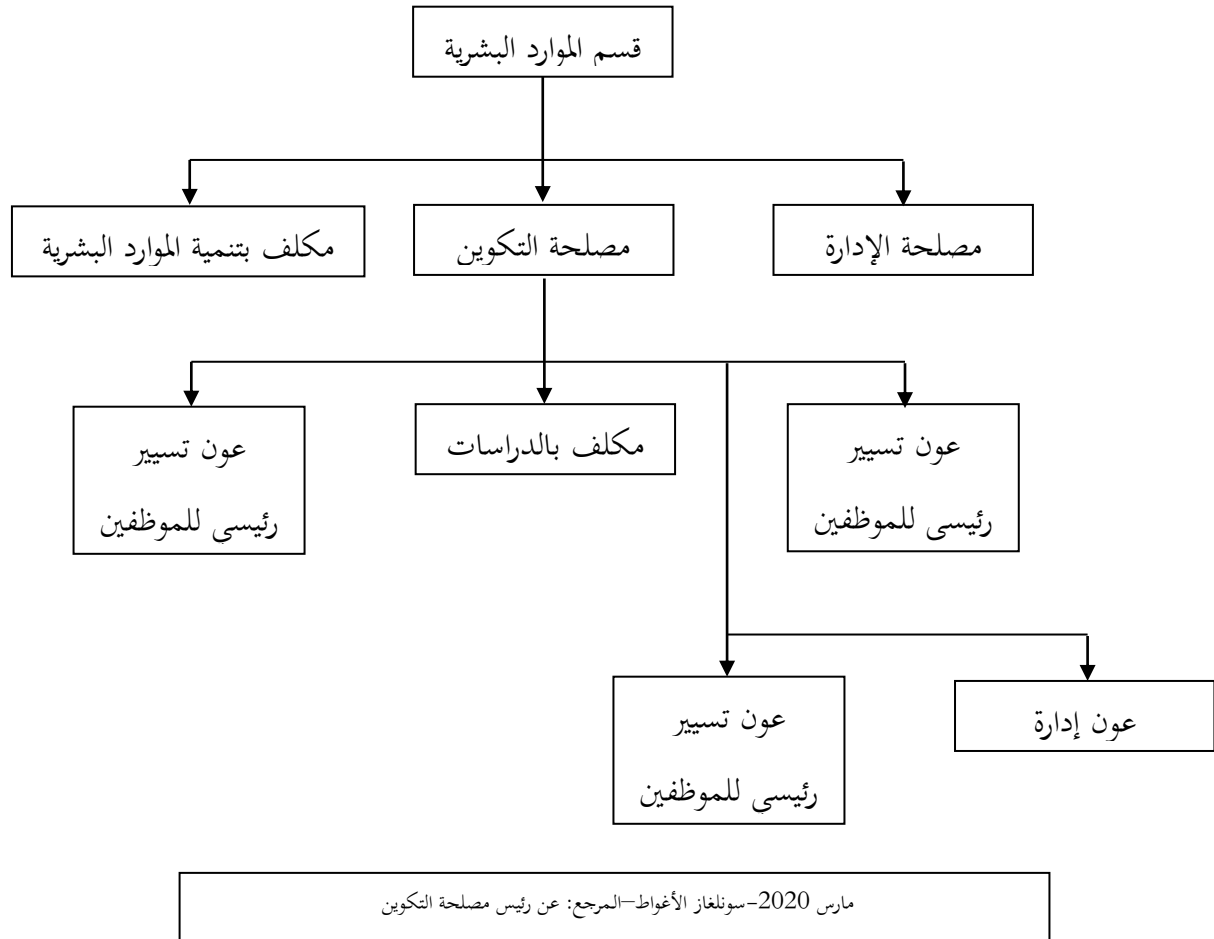
و تعمل هذه المصلحة على ما يلي:

- أ. إحصاء جميع العمال و ضمان لهم التكوين الجيد.
- ب. تحليل و تحديد احتياجات التكوين.
- ج. اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين.

د. إعداد مخطط التكوين.

هـ. إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا و سنويا.

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

من اجل توضيح الدراسة التطبيقية أكثر، علينا أن نوضح أولاً منهجية الدراسة المعتمدة بإبراز الإطار المنهجي، من خلال توضيح الإشكالية في صيغة إحصائية ومحاولة وضع نموذج لها، وكذا إبراز الفرضيات ثم التطرق إلى آلية تصميم وتنفيذ الدراسة ومحاولة إثبات صدق هذه الدراسة.

المطلب الأول: تخطيط الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على الإشكالية التالية:

- ما هو أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز محل الدراسة؟
- ويمكن عرضها بالشكل الإحصائي كما يلي:

1- الإشكالية الرئيسية:

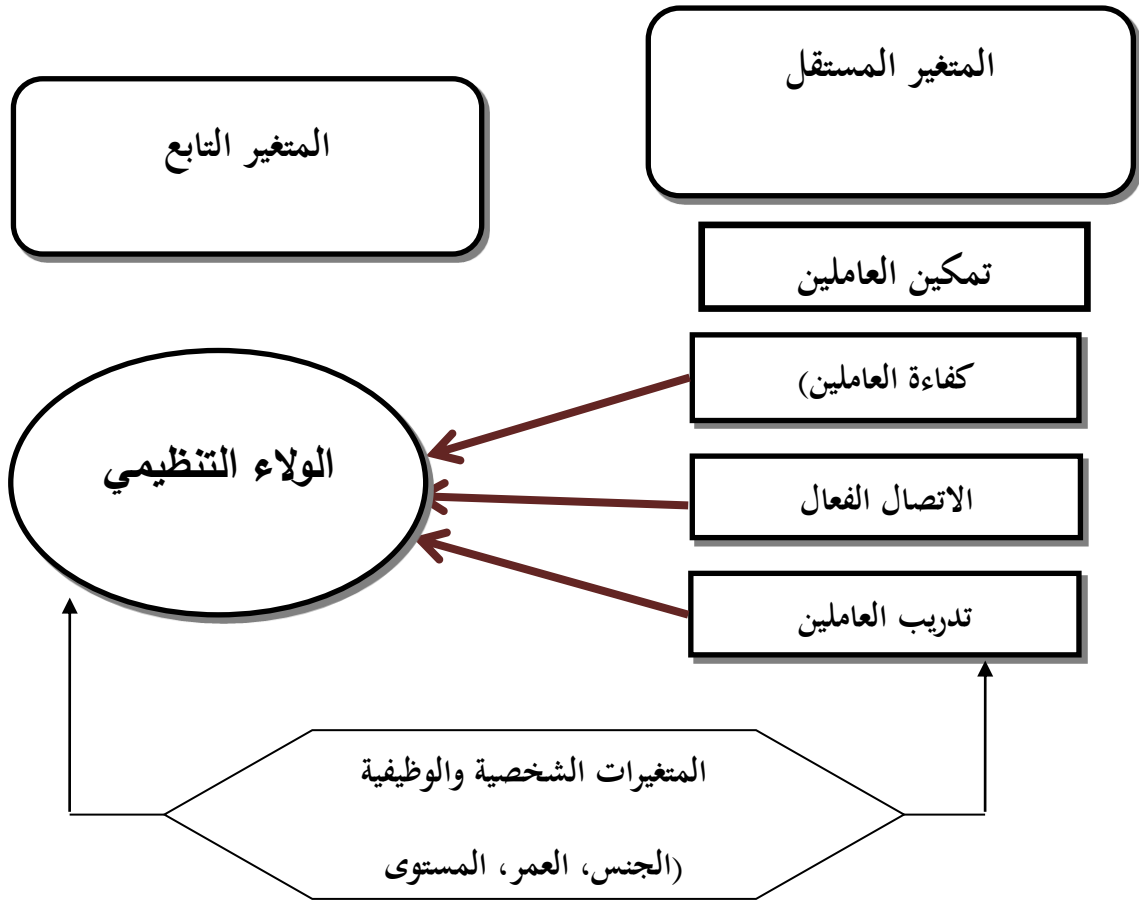
- "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة عند مستوى الدلالة $0,05 =$

2- الإشكاليات الفرعية:

- الإشكالية الفرعية الأولى: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $0,05 =$ ؟"
- الإشكالية الفرعية الثانية: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى الاتصال الفعال بين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $0,05 =$ ؟"
- الإشكالية الفرعية الثالثة: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى تدريب العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $0,05 =$ ؟"

ثانيا: نموذج الدراسة

يبين نموذج الدراسة الحالية طبيعة اثر المتغير الأول تمكين العاملين على المتغير الثاني الولاء التنظيمي، وذلك باعتبار أبعادها الثلاثة متغيرات مستقلة و الولاء التنظيمي متغير تابع والشكل الموالي يوضح النموذج
الشكل رقم (20): يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

ثالثا: فرضيات الدراسة

بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

" H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء

والغاز محل الدراسة عند مستوى الدلالة " 0,05 "

" H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء

والغاز محل الدراسة عند مستوى الدلالة " 0,05 "

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H₁: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة " 0,05 "

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة " 0,05 "

الفرضية الفرعية الثانية:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى الاتصال الفعال بين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة " 0,05 "

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى الاتصال الفعال بين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة " 0,05 "

الفرضية الفرعية الثالثة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى تدريب العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة " 0,05 "

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى تدريب العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة " 0,05 "

المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ الدراسة

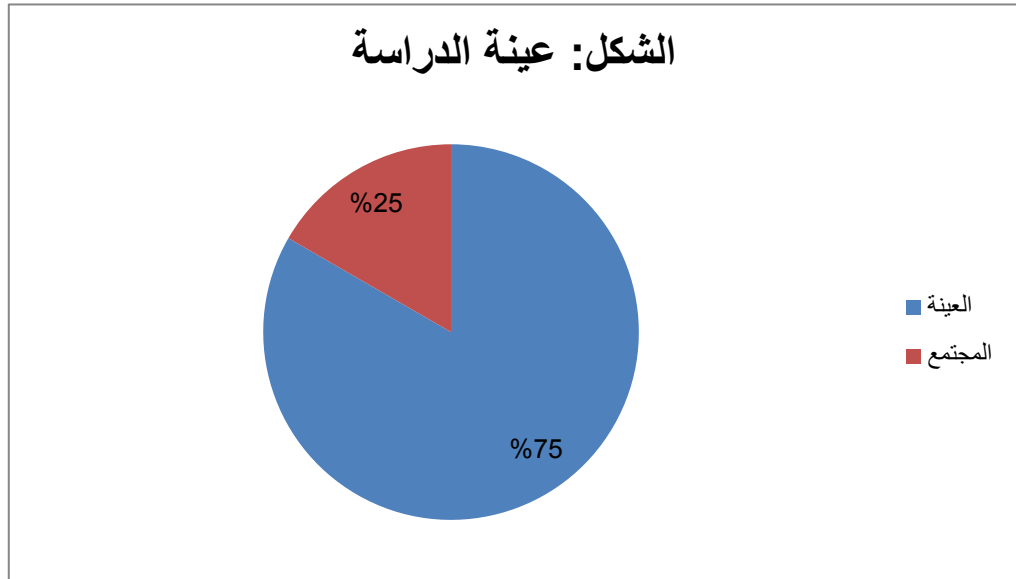
أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1- المجتمع الإحصائي: هو مجموعة من العناصر أو الأحداث المتشابهة التي تكون بجميع عناصرها موضوعاً لدراسة علمية ما.

2- العينة: هي جزء من المجتمع الإحصائي يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب بإلقاء الضوء على مجتمع وعينة الدراسة.

• اختيار العينة: تم اختيار ما نسبته % 75 من مجتمع الدراسة ضمن عينة طبقية عشوائية وذلك لعدم تجانس مجتمع الدراسة إطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ. فكان عدد أفرادها (45) عامل، وهذا

ما يتضح في الشكل رقم (21):



المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: أسلوب جمع البيانات الأولية

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والوقت المسموح، استعنا بالاستبيان كأداة لجمع البيانات وهي تتكون من مجموعة من الأسئلة أو الجمل، التي تتطلب من المفحوصين الإجابة عنها بكل حرية ومصداقية، يحددها الباحث لأغراض الدراسة، حيث تم توزيع (55) استمارة لضمان الحصول على العينة المطلوبة وبعد التوزيع تم استرجاع (50) تم استبعاد (05) لأنها غير صالحة، وفي الأخير تم قبول (45) استمارة. يتكون الاستبيان من:

دياجة: وهي عبارة عن مقدمة بسيطة تهدف إلى تعريف العاملين في المنظمة محل الدراسة للاستبيان بموضوع الدراسة والغرض منه، بالإضافة إلى الجامعة المشرفة عليها ومعددها، وكذا ذكر بعض العبارات التي من شأنها أن تحفز المستجوب على مشاركته الفعالة في إثراء هذا الموضوع، مع طمأننتهم بأن تلك المعلومات تستخدم للغرض العلمي فقط.

وينبثق إلى قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الخاصة بالمبحوثين من حيث (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: يتكون من فرعين:

الفرع الأول: تمكين العاملين و ينقسم إلى ثلاث محاور فرعية وهما:

المحور 1: كفاءة العاملين ويشمل العبارات من (01 إلى 03).

المحور 2: الاتصال الفعال ويشمل العبارات من (04 إلى 06).

المحور 3: تدريب العاملين ويشمل العبارات من (07 إلى 09).

الفرع الثاني: الولاء التنظيمي ويشمل العبارات من (10 إلى 19)

لقد تم الاعتماد على سلم لكارت الحماسي لتقييم إجابات العاملين، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من

المقياس من اجل تسهيل عملية معالجتها كالآتي:

1-موافق بشدة: (5)

2-موافق: (4)

3-محايد: (3)

4-غير موافق: (2)

5-غير موافق بشدة: (1)

كما تجدر الإشارة إلى أن كل صيغ العبارات الموضوعية في كلا الفرعين إيجابية

ثالثاً: أساليب تحليل البيانات

نقوم باستخدام أساليب التحليل بالاستعانة ببرنامج SPSS 19.0 في إيجاد ما يلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ؛

- التكرارات النسبية؛

- الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)؛

- اختبار الفرضيات باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط و المتعدد و معامل التحديد.

و لكي تكون نتائج SPSS 19.0 أكثر وضوحاً نستعين ببرنامج Excel 2007 في التمثيلات البيانية.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق عبارات الاستبيان بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في القياس. تم عرضه أولاً على الأستاذة المشرفة وعلى عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما أن أسماء المحكمين موضحة في الملحق رقم (1)، وقد استجبنا لآراء المحكمين من حذف وتعديل وإضافة ليكون الاستبيان في صورته النهائية. وهي موضحة في الملحق رقم (2).

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد به أن تعطي نفس النتيجة إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيره بشكل كبير. فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم استخدام معامل ألفا كرون باخ (Cronbach's Alpha)، بالاستعانة ببرنامج SPSS 19.0 لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي، وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج:

الجدول رقم(02): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

| الرقم | المتغير | عدد العبارات | ألفا كرومباخ |
|-------|---------------------------------|--------------|--------------|
| 01 | المحور الأول (كفاءة العاملين) | 03 | ,731 |
| 02 | المحور الثاني (الاتصال الفعال) | 03 | ,647 |
| 03 | المحور الثالث (تدريب العاملين) | 03 | ,706 |
| 04 | المحور الرابع (الولاء التنظيمي) | 10 | ,915 |
| | مجموع عبارات الاستبيان | 19 | ,902 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على ضوء مخرجات SPSS 19.0

1- اختبار ثبات جميع العبارات:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي تجاوزت (0,60)، حيث بلغت القيمة الإجمالية لهذا المعامل (0,902)، مما يعني أن أداة القياس تتمتع بالثبات (الاتساق) و استقرار جيد فيما يخص عينة الدراسة، إذ أن المحور الأكثر اتساقاً هو المحور المتغير التابع (محور الولاء التنظيمي) بمعامل يقدر ب 0.915، أما المحور الأقل اتساقاً هو المحور الثاني (الاتصال الفعال)، وهذه نسبة يمكن قبولها لأغراض

التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقضي منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

سيتم عرض نتائج الدراسة الإحصائية وذلك من خلال الخطوات التالية:

* خصائص عينة الدراسة؛

* عرض النتائج؛

* اختبار الفرضيات.

أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاصة بالبيانات الشخصية والتي تصف

خصائص عينة الدراسة.

القسم الأول: بيانات خاصة بالعاملين

1-الجنس: من مجموع 45 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم: (03) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة | التكرار | الفئة |
|--------|---------|---------|
| 84.4% | 38 | ذكر |
| 15.6% | 07 | أنثى |
| 100 % | 45 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 19.0

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (22) تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel 2007 على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (03) والشكل أعلاه أن ما نسبته (84.4%) من عينة الدراسة من الذكور ، حيث بلغ عددهم 38 فرد، و(15.6%) من الإناث بعدد 7 أفراد من 45 فرد، ومنه لاحظت الطابقتين أن هناك اختلاف بين النسبتين، وهذا خاص بمجال عمل المنظمة .

2-السن: من مجموع 45 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

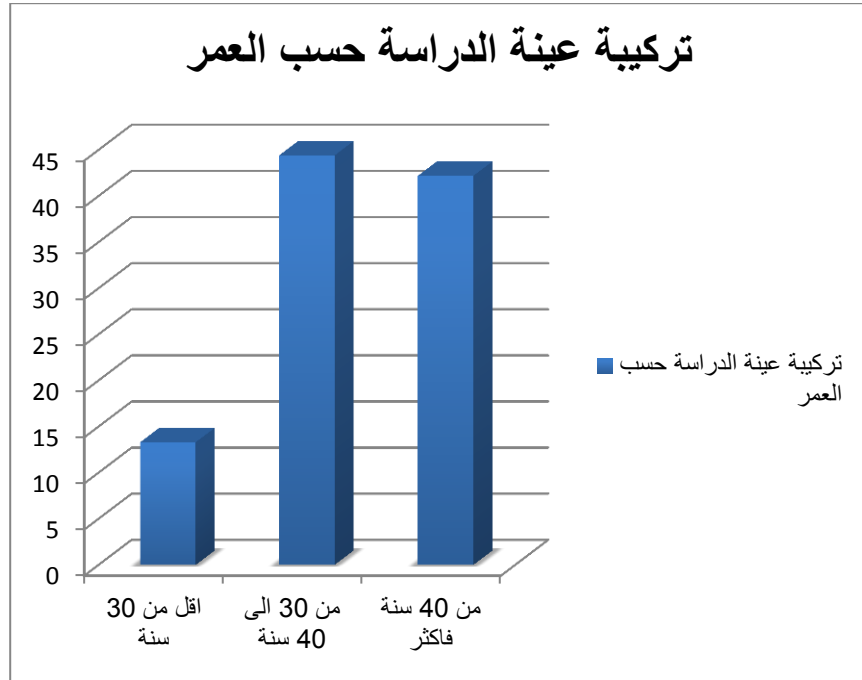
الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| النسبة | التكرار | الفئة |
|--------|---------|------------------|
| 13.3% | 06 | اقل من 30 سنة |
| 44.4% | 20 | من 30 إلى 40 سنة |
| 42.2% | 19 | من 41 فأكثر |
| 100 % | 45 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطابقتين على ضوء مخرجات SPSS 19.0 الملحق رقم(05).

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(23): تركيبة عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من مخرجات Excel 2007 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ أن ما نسبته (86.6%) من عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 30 سنة، و (13.4%) من "اقل من 30 سنة"، وهذا راجع إلى طبيعة المنظمة لاستقطاب الفئات ذات الخبرة في المجال.

المستوى الوظيفي: من مجموع 45 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

-2

الجدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

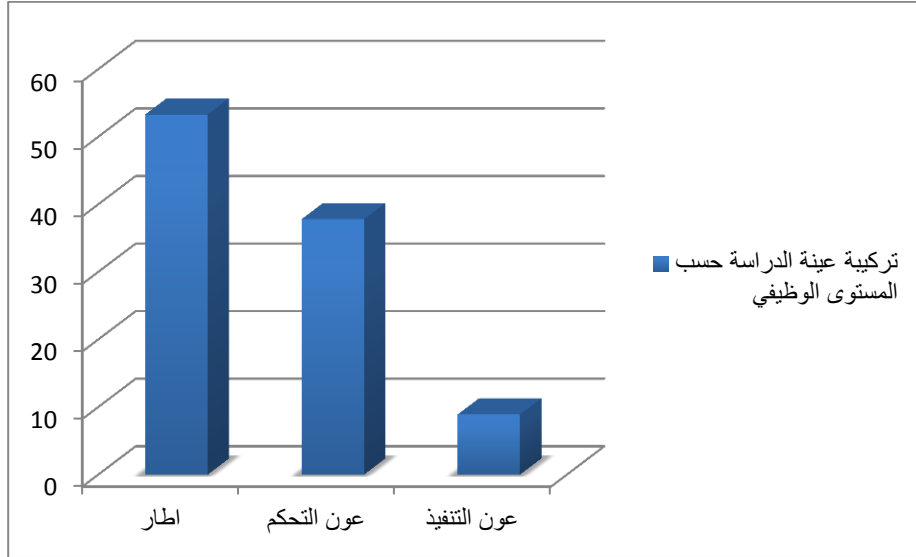
| النسبة | التكرار | الفئة |
|--------|---------|-------------|
| 53.3% | 24 | إطار |
| 37.8% | 17 | عودة التحكم |
| 8.9% | 4 | عون التنفيذ |

| | | |
|---------|----|-------|
| المجموع | 45 | 100 % |
|---------|----|-------|

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول رقم (05) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (24) تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من مخرجات Excel 2007 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول والشكل السابق أن المستوى الوظيفي الغالب هو "إطار" بنسبة (53.3%) من مجموع الأفراد المستقصين، في حين نجد المستوى الوظيفي "عون التحكم" بنسبة (37.8%)، ثم يليها المستوى الوظيفي "عون التنفيذ" بنسبة (8.9%)، وبالتالي نستنتج أن معظم الموظفين هم إطارات.

القسم الثاني: الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة:

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية، سنقوم باستخدام الإحصاء الوصفي ممثلاً في المتوسط الحسابي. للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة، وذلك لمعرفة مستوى تطبيق المنظمة محل الدراسة لأبعاد التمكين ومستوى الولاء فيها بالاعتماد على الجدول التالي:

جدول رقم: (06) مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

| الاتجاه العام | المجال |
|----------------|---------------|
| غير موافق بشدة | [01 - 1.8] |
| غير موافق | [1.8 - 2.6] |

| | |
|------------|---------------|
| محايد | [2.6 - 3.4 [|
| موافق | [3.4 - 4.2 [|
| موافق بشدة | [4.2 - 05 [|

المحور الأول: كفاءة العاملين

الجدول رقم: (07) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور كفاءة العاملين

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | أثق في قدراتي الشخصية في إنجاز عملي. | 4.4667 | 0.6252 | موافق بشدة |
| 02 | استطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا | 4.2000 | 0.7567 | موافق |
| 03 | أتمتع بالقدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في منظمتي. | 4.0444 | 0.7673 | موافق بشدة |
| | متوسط عبارات المحور الأول | 4.2370 | 0.5174 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19.0

من الجدول أعلاه، نلاحظ ان المتوسط الحسابي الكلي لمحور الكفاءة يقدر ب 4.2370 والذي يقع في مجال الموافقة وفقا لسلم ليكارت الخماسي، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارة الأولى أكثر تجانسا، وأن العبارة الثالثة أقل تجانس عن باقي العبارات الأخرى. وأن المتوسط الحسابي للعبارات (3.1) يتجه إلى موافق بشدة، الثانية يتجه إلى موافق.

المحور الثاني: الاتصال الفعال

الجدول رقم: (08) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الاتصال الفعال

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | تهتم منظمتي بإيجاد وسائل فعالة و متطورة للتواصل مع زملائي في العمل. | 3.5111 | 0.7868 | موافق |
| 02 | توفر لي منظمتي كافة المعلومات التي احتاجها في أداء عملي. | 3.4222 | 0.9650 | محايد |
| 03 | تتميز المعلومات والإجراءات في منظمتي بالوضوح. | 3.3778 | 0.8336 | محايد |

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 19.0

من خلال الجدول أعلاه ، نلاحظ قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور الاتصال الفعال تقدر 3.4370 ، ويتضح ان هناك درجة موافق وفقا لسلم كارت الخماسي ، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارة الأولى أكثر تجانسا وأن العبارة الثانية أقل تجانس عن باقي العبارات الأخرى. وأن المتوسط الحسابي للعبارات (3.2) يتجه إلى محايد، الأولى يتجه إلى موافق.

المحور الثالث: تدريب العاملين

الجدول رقم: (09) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور تدريب العاملين

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | اكتسب من التدريب مهارات جديدة تساعدني على حل المشكلات | 3.8889 | 0.6816 | موافق |
| 02 | توفر لي منظمتي دورات تدريبية متنوعة لتطوير مهاراتي الخاصة بالعمل. | 3.4667 | 1.0787 | موافق |
| 03 | تمتاز البرامج التدريبية التي تقوم بها منظمتي بالوضوح. | 3.4000 | 0.9862 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 19.0

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور تدريب العاملين يقدر بـ 3.5852 ويتضح أن هناك درجة موافق وفقا لسلم كارت الخماسي ، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارة الأولى أكثر تجانسا، وأن العبارة الثانية أقل تجانس عن باقي العبارات الأخرى. وأن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يتجه إلى موافق.

الجدول رقم: (10) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الولاء التنظيمي

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن منظمتي مع الآخرين. | 3.4667 | 0.9908 | موافق |
| 02 | تعد هذه المنظمة أفضل مكانة يمكن العمل فيها. | 3.2889 | 1.0362 | محايد |
| 03 | أشعر بالارتياح في التعامل مع زملائي في هذه المنظمة. | 4.0000 | 0.7687 | موافق |
| 04 | تستحق هذه المنظمة إخلاصي وولائي لها. | 3.6667 | 0.8790 | موافق |
| 05 | ابذل جهدي لهذه المنظمة بصورة مستمرة. | 3.8667 | 1.0135 | موافق |

| | | | | |
|----|--|--------|--------|-------|
| 06 | تتوافق قلمي الذاتية مع القيم المعمول بها في منظمتي. | 3.5556 | 0.9183 | موافق |
| 07 | توفر لي منظمتي مزايا تسمح لي بالاستمرار في هذا العمل. | 3.3778 | 1.0065 | محايد |
| 08 | ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المنظمة. | 3.1556 | 1.0065 | محايد |
| 09 | هناك فضل كبير للمنظمة التي أعمل فيها في تطور حياتي الوظيفية والاجتماعية. | 3.5111 | 1.1862 | موافق |
| 10 | عملي في منظمتي فرصة ممتازة يصعب الحصول عليها مرة أخرى. | 3.4667 | 1.0357 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 19.0

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير التابع " الولاء التنظيمي " يقدر بـ 3.5355 و يتضح أن هناك درجة موافق ، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارة الثالثة أكثر تجانساً وأن العبارة التاسعة أقل تجانس عن باقي العبارات الأخرى. وأن المتوسط الحسابي للعبارات (10.9.6.5.4.3.1) يتجه إلى موافق، والعبارات (8.7.2) تتجه إلى محايد.

ثانياً: اختبار الفرضيات

بعد أن تطرقنا لنتائج التحليل الإحصائي، التكرارات والاتجاه العام للآراء أفراد العينة نقوم باختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الرئيسية

H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة عند مستوى الدلالة " 0,05 =

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة عند مستوى الدلالة " 0,05 =

الجدول رقم: (11) معامل التحديد

| Erreur standard de l'estimation | R-deux ajusté | R-deux | R | Modèle |
|---------------------------------|---------------|--------|-------------------|--------|
| .57984 | .410 | .450 | .671 ^a | 1 |

a. Predictors: (Constant),
تدريب_العاملين, كفاءة_العاملين, الاتصال_الفعال

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19.0

نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.671) ويعني أن (67.1%) من التغير في الولاء التنظيمي يتم إيعازها إلى متغير تمكين العاملين، نلاحظ أن قيمة R^2 يكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات، حيث يتم اختبار ذلك النموذج و يتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم(12): مدى ملائمة النموذج للبيانات تحليل ANOVA

ANOVA^b

| Sig. | F | Mean Square | Df | of Squares | Model |
|-------------------|--------|-------------|----|------------|--------------|
| .000 ^a | 11.201 | 3.766 | 3 | 11.298 | Regression 1 |
| | | .336 | 41 | 13.785 | Residual |
| | | | 44 | 25.083 | Total |

a. Predictors: (Constant), تدريب_العاملين, كفاءة_العاملين, الاتصال_الفعال

b. Dependent Variable: الولاء_التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19.0

نلاحظ أن (sig = 0.000) وهي أقل من ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على ملائمة النموذج

للبينات.

جدول رقم (13): معامل خط الانحدار

Coefficients^a

| Sig. | T | Coefficients | | Modèle |
|------|-------|--------------|------------------|--------|
| | | standardisés | non standardizes | |
| | | Bêta | Erreur standard | A |
| ,044 | 2,077 | | ,366 | ,760 |
| ,000 | 7,290 | ,736 | ,109 | ,794 |
| | | | | 1 |

a. Variable dépendante: الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19.0

نلاحظ أن معامل الانحدار يساوي (0.760) وأن القيمة الاحتمالية ($\text{sig} = 0.000$) وهي اقل

من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) و بالتالي نقبل الفرضية:

H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى مديرية توزيع الكهرباء

والغاز محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ "

نعبر عن معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y = a * X + b$$

(Y: المتغير التابع (الولاء التنظيمي))

$$X: \text{المتغير المستقل (تمكين العاملين)}$$

بمعنى كلما كان هناك اعتماد على المحور (تمكين العاملين) يؤثر على زيادة الولاء التنظيمي بنسبة

0.794 %

2- اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، وذلك باعتبار المتغيرات المستقلة التالية:

كفاءة العاملين، الاتصال الفعال، تدريب العاملين

والمتغير التابع الولاء التنظيمي والجدول الموالي يوضح النتائج التالية:

الجدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

| المتغيرات المستقلة من 1م إلى 3م | المتغير التابع (6م) | معامل التحديد | القيمة الاحتمالية | نموذج العلاقة |
|------------------------------------|---------------------|------------------|----------------------|----------------------------|
| كفاءة العاملين | الولاء التنظيمي | 28.0% | 0.000 | $4م = 0.543 + 1م$ 1.132 |
| الاتصال الفعال | الولاء التنظيمي | 10.0% | 0.026 | $4م = 0.312 + 2م$ 1.517 |
| تدريب العاملين | الولاء التنظيمي | 2.3% | 0.039 | $4م = 0.544 + 3م$ 1.719 |

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19.0

م: المحور

معامل التحديد يعبر عن مقدار التغير في الولاء التنظيمي الذي يسببه المتغير المستقل تمكين العاملين

من خلال الجدول رقم (11) يمكننا اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة

ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$

بمقارنة $Sig = 0.000$ مع $\alpha = 0,05$ نجد أن Sig اقل من α و منه فإن نقبل الفرضية:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة

ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$

اختبار فرضية الفرعية الثانية:

" H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى الاتصال الفعال بين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ "

بمقارنة $Sig = 0.026$ مع $\alpha = 0,05$ نجد أن Sig أقل من α و منه فإن نقبل الفرضية:

" H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى الاتصال الفعال بين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ "

اختبار فرضية الفرعية الثالثة:

" H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى تدريب العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ "

بمقارنة $Sig = 0.039$ مع $\alpha = 0,05$ نجد أن Sig أقل من α و منه فإن نقبل الفرضية:

" H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى تدريب العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ "

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل أولاً على منظمة سونلغاز محل الدراسة ومراحل تطورها، وأبرز الأسباب التي أدت إلى إنشائها، بالإضافة إلى المهام الموكلة إليها، والهيكل التنظيمي الذي تدير وفقه.

بعد ذلك تطرقنا إلى الأدوات المنهجية المستخدمة في إنجاز هذه الدراسة، في مقدمتها النموذج العلمي لدراستنا والذي يحتوي في لبه على أبعاد الدراسة، ترافقه مجموعة من الإشكاليات والفرضيات المتعلقة بها، ومن ثم قمنا بوصف وتبرير منهجية البحث المعتمدة في الدراسة التطبيقية، من خلال تصميم استبانة وفق الخطوات العلمية بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتوزيعها كأداة مساعدة لجمع المعلومات من أجل معرفة الأثر الموجود بين متغيرات الدراسة، ليتم بعد ذلك اختبار الفرضيات التطبيقية التي تتكون منها متغيرات الدراسة، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً (Spss)، ليتم إيجاد علاقات الارتباط بين مقومات المتغير المستقل ومجالات المتغير التابع، والتأكد من صحة النموذج. وأخيراً اختبار الفرضيات باستعمال طريقة الانحدار المتعدد التدريجي.

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها، استنتجنا أن التمكين له أبعاد تحفز الأفراد للانغماس أكثر في العمل، وبهم يشعر العاملين بأنهم السلاح السري في نجاح المنظمة، يكونون ضمن منتصف دائرة التنظيم وليس في الهامش، ورغم ذلك لا يزال ينتظر المنظمة أشواط إضافية يجب قطعها من أجل تبني الفعلي لمفهوم التمكين لتحقيق الولاء التنظيمي بشكل أكبر.

يعد تمكين العاملين أحد ركائز الولاء التنظيمي، الأمر الذي يستوجب ضرورة البحث عن آليات تحقيق هذا الولاء في نفس الفرد وترسيخه، وفكرة تمكين العاملين من بين الآليات المقترحة لتحقيق ذلك بقوة. باعتبار أن تمكين الفرد يساهم بقسط كبير في دعم ما يؤدي إلى تنمية روح الولاء لديه وحفزها والحفاظ عليه.

كما أن تمكين العاملين ضرورة حتمية على أي منظمة تريد البقاء والنمو والاستمرارية، لما يعود له من فضل عند تطبيقه إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، كما أن الاستغلال الجيد لأبعاد التمكين من طرف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمدينة الأغواط، يساعدها في الحد من بعض المشاكل كخفض تكلفة الغياب ودوران العمل و زيادة جودة الأداء، بالإضافة إلى إشباع رغبات عمالها وتلبية احتياجاتهم بشكل مستمر، بما يكفل رضاهم وولائهم للمنظمة

من خلال الدراسة حاولنا إبراز أهمية تمكين العاملين والولاء التنظيمي في الجانب النظري، كما حاولنا إسقاط هذه الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمدينة الأغواط ، لمعرفة اثر تطبيق تمكين العاملين فيها، ومدى مساهمته في تحقيق ولاء عمالها. فيما يلي سنحاول تقديم أهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري للدراسة وكذا التطبيقي ، مع محاولة ربطها بما أفرزته إشكاليات و فرضيات الدراسة.

أولاً : نتائج الدراسة:

1- نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ يساهم التمكين في رفع مستوى مشاركة العاملين وشعورهم بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة.
- ✓ تبني مفهوم التمكين في المنظمة يساعد العاملين على تحسين مستوى أدائهم، ورفع مستوى رضاهم وولائهم.
- ✓ يساهم التمكين على تشجيع العاملين على زيادة فرص إبداعهم، و تقديمهم لأفكار جديدة.
- ✓ الأفراد الأكثر ولاء، تجدهم أكثرهم حرصا على تقديم العمل المثمر، مع الاستعداد لبذل جهد أكبر، كما نلتهم فيهم الرضا عن الأداء المقدم من طرفهم.
- ✓ يؤدي الولاء إلى استقرار العاملين في المنظمة، وتدني مستوى غيابهم .

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- ✓ يعبر العاملین فی مديرية توزیع الكهرباء و الغاز محل الدراسة علی مدى إحصائهم وولائه لهذه المنظمة.
- ✓ یوافق العاملین علی أن المنظمة توفر لهم دورات وبرامج تدريبية متنوعة تساعدهم علی إنجاز المهام.
- ✓ المنظمة بحاجة إلى تفعيل نظم الاتصال تساعدها فی عمليات اتخاذ القرارات.
- ✓ یتمتع العاملون بكفاءة تساعدهم علی إنجاز المهام الموكلة إلیهم بكل يسر، و بالتالي تحقیق المزيد من الأهداف المسطرة.

3- نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية :

- ✓ وجود تأثير كبير لتمكين العاملین علی الولاء التنظيمي لدى مديرية توزیع الكهرباء والغاز . ومنه تم قبول الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملین علی الولاء التنظيمي لدى مديرية توزیع الكهرباء والغاز محل الدراسة عند مستوى الدلالة " $\alpha = 0,05$ ، ولهذا يجب التركيز علی هذا المحور (تمكين العاملین) لما له من أثر علی زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى مديرية توزیع الكهرباء والغاز.
- ✓ تم قبول كل من الفرضيات الفرعية "الأولى، الثانية، الثالثة" وهي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد تمكين العاملین "كفاءة العاملین ، الاتصال الفعال، تدريب العاملین" ومستوى الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

ثانيا : التوصيات و الاقتراحات

بناءً علی النتائج السابقة سنحاول تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات علی النحو الآتي:

- ✓ أولاً وقبل كل شيء نحن كمسلمين، عند تناول موضوع ما لا بد من الاطلاع علیه من ناحية العقيدة والدين، إلا أنه يوجد في كلا المفهومين " التمكين والولاء " نقص فادح وشح كبير في دراسة المفهومين من المنظور الإسلامي، مما يجب علی الباحثين المسلمين ضرورة تكريس اهتمامهم لهذا النقص ومعالجته.

- ✓ ضرورة اهتمام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمدينة الأغواط أكثر بمتطلبات التمكين المناسبة لتحقيق ولاء عمالها.
- ✓ تفعيل نظم الاتصالات السائدة في المنظمة ، فهي تساهم في تحقيق سبل التفاهم بين الأفراد والتفاعل البناء، كما تعتبر الأساس الذي يحكم نجاح المنظمة وازدهارها أو فشلها وانحيارها.
- ✓ الاستثمار في العمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .

ثالثا : آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة يتضح أن هناك العديد من الجوانب لم نلتمسها، يمكن أن تكون آفاق لدراسات مستقبلية، لذا سنحاول اقتراح بعض المواضيع لتكون آفاق مستقبلية للموضوع المدروس :

- دور التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين
- دور التمكين في تحسين جودة الحياة الوظيفية
- دور المشاركة في صنع القرارات في تحقيق مستوى الولاء التنظيمي