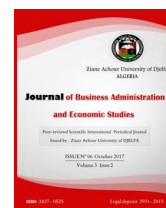




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي

"دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل"

The effect of empowering employees on organizational loyalty
Case study of the port Djen-Djen in jijel Algeria"

كنزة بوزنيت، ^{1*} bouznit Kenza، KENZA.bouznit@univ-jijel.dz،

أ. د. محمد البشير مبيروك ²، mohamed albachir، mebimo@yahoo.fr،

د. عمر بلجازية ³، omar beldjazia، beldjazia.omar18@gmail.com،

¹ طالبة دكتوراه، مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-الجزائر

² استاذ التعليم العالي، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-الجزائر

³ أستاذ محاضر أ، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-الجزائر

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ القبول: 2020/11/08

تاريخ الإرسال: 2020/09/01

الكلمات المفتاحية

ملخص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي)، في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة مكونة من 28 سؤال وزعت على عينة عشوائية قدر عددها ب 67 مفردة، وقد تم التوصل إلى أنه هناك مستوى مرتفع لكل من تمكين العاملين والولاء التنظيمي لدى مفردات عينة الدراسة، ووجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، الولاء التنظيمي راجع لتأثير بعد العمل الجماعي.

تصنيف JEL: C83؛ M19؛ M12

Abstract

This article aims to examine the effect of the dimensions of employee empowerment (delegation of authority, participation to decision making, and teamwork) on organizational loyalty in the Port of Djen-Djen in Jijel -Algeria. To do it, a survey with 28 questions has been conceived and distributed on a random sample of 67 employees. The obtained results show that there is high level of empowering employees and organizational loyalty. Furthermore, due to the dimension teamwork, the empowering employees affects the organizational loyalty.

Keywords

Empowerment of employees, Delegation of authority, Participation to decision making, Teamwork, Organizational loyalty.

JEL Classification Codes : M12 ; M19 ; C83

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: KENZA.bouznit@univ-jijel.dz

1. مقدمة:

يعد العنصر البشري اليوم المكون الأساسي للمؤسسة والمحرك الرئيسي لبقية مكوناتها، فبه تستطيع تحقيق أهدافها وطموحاتها وضمان استمراريتها، وبما أن المؤسسات في الوقت الراهن تعيش جملة من التغيرات والتحولات التي فرضت عليها تبني العديد من المداخل الإدارية الحديثة من أجل التكيف مع مختلف التغيرات البيئية، ومن أهم هذه المداخل نجد مدخل التمكين الذي يكتسي أهمية كبيرة في رفع مستوى الولاء التنظيمي وهو مرتبط بالموارد البشري وكيفية تفعيل طاقاته ومهاراته داخل المؤسسة، كما أن تطبيقه يزيد من تحفيز العاملين وثقتهم بأنفسهم.

ومن جهة أخرى نجد الولاء التنظيمي حتمية لا يمكن الوقوف ضدها تسعى المؤسسات لتحقيقه إيماناً منها بتأثيراته الكبيرة على الأداء العام حيث تأخذ بعين الاعتبار عدة أمور من بينها إلزامية تمكين عمالها بإعطائهم حرية أكبر في التعامل والمشاركة في اتخاذ القرارات، ذلك أن العامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية هي جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى تأثير التمكين في الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة ميناء جن جن جيجل.

أولاً: إشكالية الدراسة

نظراً للأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع التمكين والولاء التنظيمي يدفعنا ذلك للتساؤل عن مدى وجودها في المؤسسة محل الدراسة ، حيث ارتأينا أن تصاغ الإشكالية المطروحة في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن جيجل؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟.
- ما مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟.
- ما مدى تأثير تفويض السلطة في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟.
- ما مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟.
- ما مدى تأثير العمل الجماعي في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟.

ثانياً: فرضيات الدراسة**الفرضيات المتعلقة بمحاور الدراسة:**

- الفرضية الأولى: مستوى تمكين العاملين في مؤسسة ميناء جن جن جيجل مرتفع.
- الفرضية الثانية: مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن جيجل مرتفع.

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي بمؤسسة ميناء جن جن جيجل.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

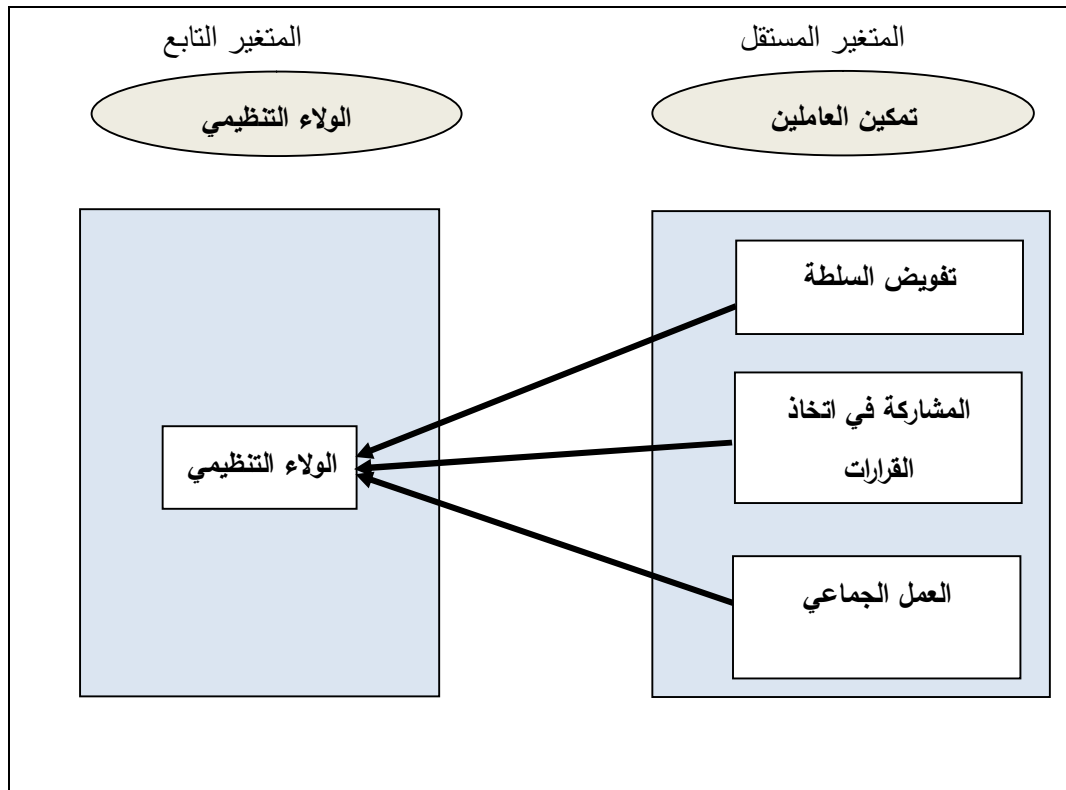
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتفويض السلطة في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن جيجل.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمشاركة في اتخاذ القرارات في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن جيجل.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية عند 0,05 للعمل الجماعي في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن جيجل.

ثالثاً: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل وهو تمكين العاملين ومتغير تابع وهو الولاء التنظيمي. يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل وهو تمكين العاملين ومتغير تابع وهو الولاء التنظيمي.

الشكل رقم: (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الادارية في مؤسسة ميناء جن جن جيجل. وقد تم الاعتماد على عينة قدر عددها ب67 مفردة.

خامساً: منهج وأدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها، وقد تم تصميم استبانة لهذا الغرض بحيث تم تقسيمها الى جزأين:

- **الجزء الأول:** تضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات العمل).
- **الجزء الثاني:** يتكون من فرعين:
الفرع الأول: يتضمن عبارات المتغير المستقل (تمكين العاملين).
الفرع الثاني: يتضمن عبارات المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

سادسا: أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيسي في معرفة مدى تأثير تمكين العاملين بأبعاده في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ويتفرع من هذا الهدف أهداف أخرى يمكن تحديدها في ما يلي:
- معرفة مستوى تمكين العاملين بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل.
 - معرفة مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - تقديم تفسيرات للنتائج المتحصل عليها وكذا مجموعة من الاقتراحات بناء على هذه النتائج.

II- الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين

1. دراسة محمد ديب الميضي ، محمد أحمد الطراونة (2011): بعنوان " تمكين العاملين وعلاقته بالإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية" والتي تم التوصل فيها الى أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة، كما تم التوصل الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين بأبعاده في السلوك الإبداعي في البنوك محل الدراسة.

2. دراسة (2011) Ghodratollah Bagheri et al بعنوان:

"The Relationship between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Pedagogical Organization Employees "

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين تمكين الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية وقد تم اجراء الدراسة على موظفي المنظمة التعليمية في محافظة قم، بحيث تم التوصل الى النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين كانت العلاقة بين المهارات التواصلية والسلوكية وسلوك المواطنة التنظيمية كبيرة جدا.

3. دراسة مسعودة بلخضر، مريم خضير (2016)، بعنوان " واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع بالمؤسسة، ، وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية بين تمكين العاملين والإبداع في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية.
 - عدم تسجيل أثر ذو دلالة معنوية للتمكين لكل من بعدي التفويض والتدريب على الإبداع .
4. دراسة أيمن ديوب (2014) بعنوان: " تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات"، تناول هذا البحث العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الاتصالات بسورية، حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة هذه العلاقة وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:
- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

5. دراسة (2017) Batool Bader Al-Asoufi و Akhorshaideh Abdel Hakim Oqlah بعنوان:

"The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan"

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير تمكين العامل من خلال أربعة عوامل تؤثر في نجاح عملية تمكينه (إدارة المواهب، أساليب القيادة، تدريب الموظفين، المكافآت)، على نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسات الخاصة بالأردن، وقد تم التوصل الى وجود تأثير كبير لتمكين العامل على نجاح عملية التغيير التنظيمي. ووجود تأثير كبير لعوامل تمكين العاملين (إدارة المواهب، أنماط القيادة، تدريب الموظفين، المكافآت) على نجاح التغيير التنظيمي

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

1. دراسة خديجة عبادو(2015) بعنوان: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة) ، هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات في الجزائر وما مدى اختلاف هذا المستوى تبعا لمتغير التخصص والرتبة والأقدمية ومكان العمل. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات مرتفع.
- لا توجد فروق - ذات دلالة احصائية- بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص.
- لا توجد فروق - ذات دلالة احصائية- بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة.
- لا توجد فروق - ذات دلالة احصائية- بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية.
- لا توجد فروق - ذات دلالة احصائية- بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات.

2. دراسة أنيس صقر خصاونة، فاروق ابراهيم العكرب (2016) بعنوان: " أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين" . هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى وأثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب بسوريا، وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، في حين وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي ببعديه (العاطفي والمستمر) ومستوى متوسط لبعد الولاء المعياري.
 - وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
 - وجود أثر إيجابي وقوي لأبعاد العدالة التنظيمية منفردة ومجمعة على الولاء التنظيمي.
- 3. دراسة كريم ناصر علي (2017): بعنوان " الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية" ،** جاءت هذه الدراسة لمعرفة الولاء التنظيمي لتدريسي الجامعة المستنصرية وكذا التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية للولاء التنظيمي تبعا لمتغيرات (الشهادة، التخصص، الجنس)، وقد تم التوصل الى النتائج التالية:
- أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المستنصرية لديهم ولاء تنظيمي لجامعتهم يعوز ذلك لاستعدادهم على بذل الجهد لصالح الجامعة ورغبتهم بالبقاء فيها وقبولهم لأهدافها وقيمتها.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي حسب متغير الشهادة (ماجستير، دكتوراه)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي حسب متغيري (التخصص، الجنس).

4. دراسة علي بولبدوي، يحي بوشلاغم (2017) بعنوان: " ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية لولاية البويرة)".

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية القائمة بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي لدى عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية ، وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباطية بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية.

- هناك علاقة ارتباطية بين وسائل الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية.
- هناك علاقة ارتباطية بين أنواع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية.

ثالثاً. الدراسات المشابهة

1. دراسة شوقي جدي (2014) بعنوان " تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي " وقد هدفت الى دراسة العلاقة بين تمكين العاملين من خلال أبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الابداعي)، والولاء التنظيمي من خلال أبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء الاستمراري)، لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات الحكومية، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:
 - مستويات التمكين كانت منخفضة بأبعاده.
 - مستوى الولاء التنظيمي أيضا منخفض بأبعاده.
 - وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تمكين العاملين بكل أبعاده والولاء التنظيمي بكل أبعاده.

2. دراسة (2014) Abu- Bakr Boussalem بعنوان:

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

- سعت هذه الدراسة لتحديد تأثير تمكين الموظفين بأبعاده (المعنى، تقرير المصير، كفاءة الموظفين، التأثير على الوظيفة) على الولاء التنظيمي وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:
- هناك تأثير كبير لتمكين الموظفين على الولاء التنظيمي.
 - هناك تأثير كبير لـ (المصداقية ، الكفاءة) على الولاء التنظيمي.
 - لم يكن هناك دور إحصائي مهم (تقرير المصير، الأثر على الوظيفة) على الولاء التنظيمي.
3. دراسة ابراهيم راشد الشمري، هشام صباح محسن الدراجي (2015) بعنوان " أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية الفرات الأعلى"، حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت إلى وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (باستبعاد تفويض السلطة) في الولاء التنظيمي.

III - الإطار النظري

1- تمكين العاملين

يشمل مفهوم تمكين العاملين مجموعة من الممارسات الإدارية الحديثة في مجال الموارد البشرية التي تنقل قدرا كبيرا من حقوق اتخاذ القرار والسلطة من المديرين في المستويات العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا، بالإضافة الى منح العاملين درجة عالية من الاستقلال الذاتي أو السيطرة فيما يتعلق بتنفيذ سلطة عملها الأساسية والتي غالبا ما يتم تحويلها الى فرق عمل بدلا من الأفراد مباشرة داخل بيئة العمل. (yishuai, yue, & ying, 2019).

إن التمكين Empowerment مشتق من كلمة Power والتي تعني القوة أو السلطة، وهي تختلف عن التفويض Delegation مع أنه جزء من التمكين، فالتمكين عملية يتم من خلالها منح التفويض والصلاحيات ليمتلك الشخص القوة والقدرة على ممارسة أكبر دور في العمل واتخاذ القرارات، حيث لا يتوقف عند منح الصلاحيات أو تفويض السلطة بل يتعداه لمفهوم أوسع، فهو يتضمن حرية أوسع في ممارسة الأعمال وتقليل درجة الإشراف المباشر من قبل الرؤساء وتحقيق الرقابة الذاتية والاستقلالية في انجاز الأعمال (جواد، 2012).

والتمكين لغة: تعني التقوية أو التعزيز، حيث وردت في القرآن الكريم في 16 آية في 12 سورة وبثمانية ألفاظ هي (مكناهم، مكناكم، مكناء، أمكن منهم، مكن، مكنني، يمكن، نمكن)، كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب

بلفظ **المكنة** بمعنى المكن فيقال فلان ذو مكن أي ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء. (أبو عمرة و الزطمة، 2017)

لقد تعددت تعريفات التمكين باعتباره فلسفة إدارية تقوم على منهج الإدارة المفتوح، فمن المختصين والباحثين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من اعتبره من الممارسات التي تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى (بلخضر و بوخضير، 2016)، حيث تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بموضوع مشاركة العاملين وأصبحت مطلباً من طرف الإدارة كوسيلة لضمان ولاء العاملين وتحفيزهم على العمل وبذل جهد أكبر، واختصاراً فإن تمكين العاملين ما هو إلا زيادة في مشاركة العاملين (شنتاحة، 2013)، كما يعتبر تمكين العاملين ممارسة تحفيزية تهدف إلى زيادة الأداء وهو يعنى أساساً بتنمية الثقة، والحوافز، والمشاركة في صنع القرار، وإزالة أي حد بين العامل والإدارة العليا. (Hanaysha, 2016).

عرف التمكين في السابق بأنه: " تزويد العاملين بسلطة معالجة المسائل المتعلقة بأنشطتهم اليومية في العمل" (Hanaysha, 2016)، وقد أصبح التمكين على مدى السنوات الأخيرة موضوعاً هاماً في الإدارة العامة وأصبح هناك تشجيع عام على إعطاء العاملين حرية كافية في تحديد عملهم وسلطتهم لكي يتمكنوا من تطبيق كامل القدرة على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. (Boussaleem, 2014)، باعتبار أن هذا التصرف يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية وبالتالي سوف يخلق لدى المرؤوسين شعوراً ودافعا ذاتياً وإدراكاً إيجابياً نحو العمل. (أبا زيد، 2010) وعرفه Potter Field بأنه: " تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف، خلال ممارسة مهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم". (عديلة و بومجان، 2018)

كما عرف التمكين بأنه: " عملية لا مركزية صنع القرار في مؤسسة ما، ومن خلالها يعطي المديرون قدراً أكبر من السلطة التقديرية والاستقلالية لموظفي الخطوط الأمامية". (Abd Patah, 2009). وعرف Gones Gareth التمكين بأنه: " العملية التي يتم بموجبها منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وأن يكونوا مسؤولين عن نتائجها". (ولد شرشالي، 2020)

2- أهمية تمكين العاملين

لتبني التمكين جملة من الفوائد والايجابيات لكل من المؤسسة والعاملين تتمثل في:

✓ **بالنسبة للمؤسسة:** (شمس الدين، 2016)

- **انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل:** ان تمكين العاملين وزيادة اشراكهم في عمليات صنع القرار واتخاذها يرفع من رزحهم المعنوية ويوجد لديهم شعور بالإقبال على العمل، مما يؤدي الى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.
- **تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة:** ان تمكين العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف والمهارات اللازمة وتدريبهم يؤدي الى فهم العاملين لطبيعة العمل، ومن ثم تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية.

كما أشار (Hiden & Bardweel, 2001) الى أهمية تمكين العاملين بالنسبة للمؤسسة في: (يوسفي، 2018)

- إدراك أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات العاملين.
- تحسين نوعية الأداء، استعداد المؤسسة للتفاعل أسرع مع المستجدات والتغيرات في المجتمع.
- تقليص التكاليف من خلال الاستفادة من أفكار العاملين.
- ✓ **بالنسبة للعاملين:** تتجلى أهمية التمكين بالنسبة للعاملين في: (المبيضين و الطراونة، 2011)

- ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية: حيث أن تفويض جزء من الصلاحيات والسلطات الى العاملين في المستويات الادارية الدنيا يولد لديهم شعورا بأنهم على قدر عال من المسؤولية، مما يساعد في تنمية واستمرارية هذا الشعور.
- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين وزيادة دافعيتهم للعمل.
- زيادة ولاء الفرد للمؤسسة: حيث يعمل التمكين على زيادة الاهتمام بالعاملين ومنحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاما تجاه مؤسساتهم الأمر الذي يؤدي الى زيادة إخلاصهم وولائهم لها.

3- أبعاد التمكين: هناك العديد من الدراسات أشارت الى أبعاد التمكين تشمل ما يلي:

✓ **العمل الجماعي:** إن العمل ضمن فرق العمل يعد جزءا أساسيا في عملية تمكين العاملين، حيث نجد العاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل بمفرده، وذلك من خلال الاعتمادية القائمة بينهم، والتي تؤدي إلى قيمة كبرى من الاستقلالية، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على ابداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين وأفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين (دايرة و كيسرى، 2016)، لذلك تعد فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين، وذلك بسبب الدور الكبير الذي يلعبه العمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بكفاءة وفعالية، حيث يساهم الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية في زيادة درجات الولاء والالتزام والانتماء للمؤسسة. (دن، 2017)

✓ **تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية للتمكين تقوم على عملية تفويض الصلاحيات الى المستويات الإدارية الدنيا، أين يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية الى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. (راضي، 2010)، ويشير مصطلح تفويض السلطة الى قيام الرئيس بعملية تفويض السلطات المختلفة التي يتمتع بها الأشخاص ذوي الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقائه المسؤول عن هذه السلطات المفوضة، (بن سهيلة، 2016)، ويعتبر تفويض السلطة أمر إيجابي كونه يسمح للمرؤوسين باختبار مهاراتهم في العمل، كما تعتبر عملية تفويض السلطة عملية نسبية تختلف من وقت لآخر ودرجات متفاوتة لكل وظيفة أو نشاط، بالإضافة إلى طبيعة وقناعة المفوض نفسه. (بلخضر و بوخضير، 2016).

✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وهي العملية التي يتم من خلالها السماح للعامل بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في مختلف القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها بغض النظر عن مدى أخذ المدير لهذا الرأي عند اتخاذ القرار النهائي، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار خطوة من خطوات التمكين وبصفة أخرى يمكن أن نطلق على المشاركة في اتخاذ القرار بأنها تمكين جزئي يساهم في الوصول الى تحقيق التمكين الكامل. (يوسفي، 2018)، ويترتب عن المشاركة في اتخاذ القرارات عدة نتائج منها تحسين الاتصالات والاستخدام الأمثل للمعلومات وزيادة مهارات العمل وزيادة ثقة العاملين وشعورهم بالتحكم والسيطرة ويحسن مستوى الملكية النفسية للعاملين ويزيد من مستوى الالتزام والولاء التنظيمي للعاملين. (عبد الجواد، الصباغ، و مرزوق، 2017).

ثانيا: الولاء التنظيمي

1- تعريف الولاء التنظيمي: الولاء، كمصطلح عام، يعني تفاني الشخص أو شعوره بالارتباط مع شيء معين، قد تكون مجموعة أخرى من الأشخاص، أو واجب، أو قضية ما. وهو يعبر عن نفسه في كل من الفكر والعمل ويسعى إلى تحديد مصالح الشخص المخلص، وقد عرف الولاء التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد في طبيعته ويشمل ولاء العامل للمؤسسة. أيضا تحديد موقف وسلوك العاملين. ولا يمكن تحديد ولاء العامل من خلال استجواب مباشر حيث أنه لا يمكن لأحد أن

يفترض ما إذا كان العاملون يعملون اليوم بفعالية. ذلك أن الولاء التنظيمي يعتبر أكثر من مجرد سلوك بسيط. (Iqbal, Tufail, & Lodhi, 2015)

يشير الولاء في اللغة إلى: العهد والالتزام والقرب والنصرة (زينبي، 2013)، والولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سام ونيل فهو الانتماء، والانتساب، فعندما نقول بأن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام (commitment)، والانسجام (cohesiveness)، والجذب (enticement) تجاه الغير. (عبادو، 2015).

اصطلاحاً: يعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق اليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف. وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. (النوري و خلف، 2013).

يعرف الولاء التنظيمي بأنه "رد فعل العاملين تجاه الخصائص المؤسسية التي ينتمون إليها وكذلك شعورهم بارتباطهم بأهداف المؤسسة وقيمها والدور الذي يلعبونه لتحقيق هذه الأهداف لمصلحة المؤسسة وليس لمصالحهم الشخصية. (Hijazi, 2013).

كما يعرف بأنه: "درجة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة". (غريب، 2012) في حين عرفه (omar et. al 2010) بأنه: "التزام عاطفي للعامل ورغبته في الاستمرار في عضويته مع مؤسسة ما دون غيرها بغض النظر عن القيمة المادية المتاحة فيها". (Maznah Wan, Kamaruzaman, & Harniyati, 2010)

كما عرفه آلن وماير (Allen & Meyer, 1990) بأنه: "اتجاه حول ولاء الفرد للمؤسسة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحها وبقائها" (خليفة و الملاحمة، 2009)

الولاء التنظيمي يعبر عن حالة من الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتطابق بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة، والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد للبقاء في المؤسسة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء إليها". (الترهوني و بحيج، 2016)

وحسب فريدة زيني فإن الولاء التنظيمي هو: (زينبي، 2013)

1. شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء (Belonging) إلى شيء هام في حياته.

2. شعور الفرد بمسؤوليته (Responsibility) تجاه شيء هام في حياته.

3. حاجة من الحاجات الاجتماعية (Social needs) لدى أي إنسان.

4. الاخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيم.

5. خاصية سائدة للسلوك الانساني تجاه شيء يهم الانسان.

ومن أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسات المتبعة لمنهج الولاء الآتي: (السقاف و أبو سن، 2015)

- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم، حيث أن العامل الوفي صاحب الولاء لمؤسسته يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأفياء، وعليه تقوم المؤسسة بجذب هذه الكوادر والبحث عنهم واختيارهم والعمل على اسعادهم.

- جذب أفضل الزبائن: ويكون ذلك من خلال شراء الزبائن المتكرر من منتجات المؤسسة والشهادة الحسنة لها ولمنتجاتها أو خدماتها.

- جذب أفضل المستثمرين والمساهمين: وهم المستخدمون الذين يفضلون شراء الأسهم والاحتفاظ بها بحثا عن الربح على المدى الطويل ويقوم بدعم استقرار المؤسسة ويقلل من تكلفة بحثها عن مصادر التمويل المختلفة.

3- أبعاد الولاء التنظيمي: يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي نوجزها فيما يلي: (Hijazi, 2013)

1-3- الولاء العاطفي. ويتأثر هذا البعد بدرجة الإدراك الفردي لخصائصه المميزة، فضلا عن درجة شعور العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة في عملية صنع القرار.

2-3- الولاء المعيارى: ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام الوظيفي. ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة لعمالها، وعلى جميع المستويات.

3-3-: الولاء المستمر: يشير إلى درجة الولاء الفردية التي تحددها القيمة المستثمرة، والتي يمكن للعامل تحقيقها إذا استمر في العمل مع المؤسسة، حتى ضد ما سيخسره إذا قرر الانضمام إلى مؤسسة أخرى.

IV- الاطار التطبيقي للدراسة

1- الصدق البنائي للاستبانة:

يتم التأكد من الصدق البنائي للاستبانة عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
01	0,000	0,641**	15	0,000	0,648**
02	0,000	0,573**	16	0,000	0,732**
03	0,000	0,568**	17	0,000	0,648**
04	0,000	0,507**	18	0,000	0,672**
05	0,000	0,803**	19	0,000	0,646**
06	0,000	0,720**	20	0,000	0,717**
07	0,000	0,717**	21	0,000	0,863**
08	0,000	0,800**	22	0,000	0,783**
09	0,000	0,796**	23	0,000	0,789**
10	0,000	0,365**	24	0,000	0,781**
11	0,000	0,862**	25	0,000	0,776**
12	0,000	0,770**	26	0,000	0,821**
13	0,000	0,767**	27	0,000	0,837**

14	0,000	0,415**	28	0,000	0,553**
----	-------	---------	----	-------	---------

****** دال احصائي عند مستوى معنوية 0,01 / دال احصائي عند مستوى معنوية 0,05.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة لعبارات الاستبانة أقل من مستوى المعنوية 0,05، حيث يدل ذلك على وجود ارتباط بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات المكونة لكل بعد من أبعاد الاستبانة، كما أن قيم معامل الارتباط الخاص بكل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع عبارات كل بعد كانت موجبة ومرتفعة حيث تراوحت ما بين 0,415 و 0,863، ما يدل على وجود ارتباط موجب ومعنوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع عبارات كل متغير، وعليه يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي.

2- ثبات الاستبانة

المقصود بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف. فكلما كانت قيمة معامل الثبات قريبة من (1) كان الثبات مرتفعاً وكلما كانت قيمته قريبة من 0 كان الثبات منخفضاً، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا كرونباخ، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد تمكين العاملين	تفويض السلطة	0,768
	المشاركة في اتخاذ القرار	0,779
	العمل الجماعي	0,816
المحور الأول	أبعاد تمكين العاملين	0,905
المحور الثاني	الولاء التنظيمي	0,905

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معامل الثبات Alpha Cronbach's لمتغيرات الدراسة تراوحت بين (0,768 و 0,905) وعليه يمكن القول بأن شرط الثبات محقق. وهذا يعني أن الاستبيان واقعي ويمكن الاعتماد عليه.

3- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح KurtosisK، حيث يبين الجدول التالي النتائج المتحصل عليها

جدول رقم (03): نتائج معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء Skewness	التفلطح KurtosisK
تفويض السلطة	-0,140	0,388
المشاركة في اتخاذ القرارات	-0,304	-0,460
العمل الجماعي	0,010	-0,083

الولاء التنظيمي	-0,173	-0,420
-----------------	--------	--------

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

لاختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة يجب التأكد من أن معامل الالتواء أقل من 3، وأن معامل التفلطح أقل من 20، حينها يمكن القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومن خلال نتائج الجدول السابق يتبين لنا بأن جميع قيم معامل الالتواء أقل من 3، وقيم التفلطح أيضا أقل من القيمة 20، وعليه يمكن القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

4- تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يبين الجدول الموالي نتائج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

جدول رقم (04): البيانات الشخصية والوظيفية

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	60	89.6%
	أنثى	07	10.4%
العمر	أقل من 25 سنة	0	00%
	من 25 - 35 سنة	35	52.2%
	من 36 - 45 سنة	23	34.3%
	أكثر من 45 سنة	9	13.4%
المستوى التعليمي	تقني	4	6%
	ابتدائي	2	3%
	متوسط	6	9%
	ثانوي	18	26.9%
	جامعي	37	55.2%
المركز الوظيفي	إطار	09	13.4%
	عون تحكم	19	28.4%
	عون تنفيذ	39	58.2%
الخبرة المهنية	أقل من خمس سنوات	8	11.9%
	من 5 - 10 سنوات	34	50.7%
	من 11 - 15 سنة	15	22.4%
	أكثر من 15 سنة	09	13.4%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن هناك تفاوت في توزيع أفراد العينة من حيث الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 89,6% أما نسبة الإناث فكانت 10,4% و يعود هذا التفاوت الى طبيعة عمل المؤسسة المينائية التي تتطلب جهدا عضليا كبيرا، في حين نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة من حيث العمر تتراوح أعمارهم ما بين (25 - 35) سنة فبلغت نسبتها 52,2%، تليها فئة (36 - 45) سنة بنسبة 34,4%، ثم نجد فئة أكثر من 45 سنة نسبتها 13,3%، في حين لم تكن هناك أي نسبة لفئة الأقل من 5 سنوات، هذا ما يفسر أن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب القادرين على العمل، حيث تولي المؤسسة محل الدراسة أهمية بالغة لتوظيف الطاقات الشبانية، أما فيما يخص المستوى التعليمي

فلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة ذو مستوى تعليمي جامعي فقد كانت نسبتهم 55,2%، تليها نسبة فئة المستوى الثانوي حيث قدرت ب 26,9% ثم نجد فئة المستوى المتوسط والتقني بنسبة 9% و 6% على التوالي، في حين كانت نسبة المستوى التعليمي الابتدائي 3%، أما في ما يخص المركز الوظيفي فنلاحظ من خلال نتائج الجدول تنوع في توزيع أفراد العينة ، فكانت نسبة 58,2% لأعوان التنفيذ، تليها أعوان التحكم بنسبة 28,4%، ثم فئة الإطارات بنسبة 13,4%، كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات العمل لديهم ما بين 5 - 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 50,7%، تليها فئة سنة ما بين 11 - 15 سنة بنسبة 22,4% في حين بلغت نسبة فئة الأكثر من 15 سنة 13,4% وأخيرا نجد فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 11,9% وهذا ما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على توظيف طاقات جديدة من خلال التوظيف الخارجي وتعمل على الاستفادة من خبرات عمالها الذين تتجاوز مدة عملهم 15 سنة.

5- التحليل الوصفي واختبار الفرضيات:

1-5- التحليل الوصفي لأبعاد تمكين العاملين

يتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة مستوى الموافقة لعبارات الاستبانة ومتغيرات الدراسة والنتائج موضحة في الجدول التالي

جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تمكين العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1— يفوض المدراء في المؤسسة جزء من سلطاتهم حسب طبيعة العمل.	3,865	0,902	مرتفعة
2- يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة.	3,746	0,893	مرتفعة
3- يتخذ المرؤوسون القرارات عند تمكينهم دون الرجوع الى الرئيس المباشر	3,074	1,063	متوسطة
4- يلتزم المرؤوسين بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم.	3,880	0,685	مرتفعة
5- تتقن الادارة بمقدرتي على انجاز المهمات الموكلة لي.	3,820	0,886	مرتفعة
6- تدعم المؤسسة فلسفة التفويض وتنمي هذه الروح لدى عمالها.	3,238	0,970	متوسطة
7- يمنح المديرون العاملين سلطات كافية لإنجاز مهام وظائفهم.	3,462	0,942	متوسطة
تفويض السلطة	3,584	0,589	مرتفعة
1- تسمح الادارة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3,209	1,174	متوسطة
2- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالأفكار والحلول التي أقترحها.	2,970	1,014	متوسطة
3- لدي المعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي	3,835	0,863	مرتفعة
4- تسمح إدارة المؤسسة للعاملين بالمشاركة في بناء وتحقيق الأهداف	3,373	1,012	متوسطة
5- تأخذ ادارة المؤسسة بعين الاعتبار ردود أفعال المرؤوسين عند اتخاذ القرارات الادارية	3,313	1,047	متوسطة
المشاركة في اتخاذ القرارات	3,340	0,748	متوسطة

متوسطة	1,132	3,477	1- يعمل العاملون في المؤسسة بروح الفريق الواحد
مرتفعة	0,617	4,164	2- التزم بمهامي عندما أعمل ضمن مجموعة.
مرتفعة	1,015	3,597	3- تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرض على بناء فرق العمل.
متوسطة	1,132	3,462	4- يتشارك العمال فيما بينهم لمواجهة المشاكل المعاشة. في العمل.
متوسطة	1,092	3,477	5- تمنح المؤسسة جميع الصلاحيات لفرق العمل فيما يخص أداء المهام الموكلة لهم.
مرتفعة	0,914	3,731	6- تتسم علاقاتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاون تسودها الثقة.
متوسطة	1,030	3,403	7- تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق بناء وتشكيل فرق العمل.
مرتفعة	0,922	3,597	8- تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل.
مرتفعة	0,657	3,613	العمل الجماعي
مرتفعة	0,581	3,535	تمكين العاملين
مرتفعة	0,986	3,895	1- أشعر بالفخر والاعتزاز لعملي في هذه المؤسسة
مرتفعة	1,044	3,701	2- تتوافق قيمي مع قيم المؤسسة التي أعمل بها
مرتفعة	0,878	3,985	3- تستحق مؤسستي إخلاصي وولائي لها
متوسطة	1,225	3,268	4- رغبتي للعمل في هذه المؤسسة دون غيرها هو السبب لوجودي فيها وليس حاجتي للعمل بها.
مرتفعة	1,030	3,597	5- أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة التي أعمل بها.
متوسطة	1,245	3,313	6- لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.
متوسطة	1,194	3,238	7- أشعر بجدية تامة أن مشاكل هذه المؤسسة هي جزء من مشاكلي الشخصية.
مرتفعة	0,827	4,164	8- انا مستعد لبذل الجهد المطلوب مني لإنجاح أهداف المؤسسة.
مرتفعة	0,825	3,645	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين والولاء التنظيمي أكبر من الوسط الفرضي الذي قدر بـ 3، فبالنسبة لأبعاد تمكين العاملين فقد كانت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة لبعد العمل الجماعي بمتوسط حسابي قدر بـ 3,61 ما يشير الى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على عبارات بعد العمل الجماعي، وانحراف معياري قدر بـ 0,65 الذي يشير الى تشتت منخفض حول اجابات أفراد العينة حول عبارات بعد العمل الجماعي، واحتل المرتبة الثانية بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,58 ما يشير الى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على عبارات بعد تفويض السلطة، وانحراف معياري قدر بـ 0,58 ما يشير الى تشتت منخفض حول اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تفويض السلطة، واحتل بعد المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,34 وانحراف معياري قدر بـ 0,74 ما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور تمكين العاملين 3,53

وانحراف معياري 0,58 ، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (الولاء التنظيمي) 3,64 وانحراف المعياري 0,82 ما يشير الى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على عبارات هذا المحور.

2-5- اختبار فرضيات الدراسة:

1-2-5- نتائج T_test اختبار الفرضية الأولى:

يتم اختبار صحة الفرضية الأولى من خلال حساب اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول أدناه

جدول رقم (06): نتائج T_test اختبار الفرضية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تمكين العاملين	3,535	0,581	7,526	1,67	0,05	0,000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن المتوسط الحسابي العام لمتغير تمكين العاملين قدر بـ 3,53 وهو أكبر من المتوسط الفرضي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة T المحسوبة لتمكين العاملين 7,52 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قدرت بـ 1,67، كما أن مستوى الدلالة Sig= 0,000 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0,05، وانطلاقاً مما سبق فإن الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على " مستوى تمكين العاملين في مؤسسة ميناء جن جن جيل مرتفع" مقبولة

2-2-5- نتائج T_test اختبار الفرضية الثانية:

يتم اختبار صحة الفرضية الثانية من خلال حساب اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم (07): نتائج اختبار T_test للفرضية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	3,645	0,82	6,404	1,67	0,05	0,000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الولاء التنظيمي قدر بـ 3,64 وهو أكبر من المتوسط الفرضي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة T المحسوبة لمتغير الولاء التنظيمي 6,40 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قدرت بـ 3، كما أن مستوى الدلالة Sig= 0,000 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0,05، وانطلاقاً مما سبق فإن الفرضية الثانية للدراسة التي تنص على: " مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ميناء جن جن جيل مرتفع" . مقبولة

2-2-5- اختبار الفرضية الرئيسية

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يبين نتائج التباين للانحدار المتعدد بحيث أن المتغير التابع هو (الولاء التنظيمي)

الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع= الولاء التنظيمي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة SIG	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الانحدار	21,375	3	7,125	19,060	0,000	0,476	0,690
الخطأ المتبقي	23,550	63	0,374				
المجموع	44,925	66					

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا أن مستوى الدلالة $F = 0,000$ وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0,05، ما يشير الى أن النموذج ذو دلالة احصائية، كما أن قيمة معامل الارتباط يساوي $R = 0,69$ وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، في حين نجد معامل التحديد ($R^2 = 0,476$) وهذا يعني أن 47,6% من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تمكين العاملين)، وما نسبته 52,4% تعود الى متغيرات أخرى.

ومما سبق يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي بمؤسسة ميناء جن جن جيجل". مقبولة.

3-2-5- اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية يتم الاعتماد على قاعدة القرار لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد تمكين العاملين في الولاء التنظيمي

الحالة	البيان	القرار
01	إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل أو يساوي مستوى المعنوية أي ($Sig \leq 0,05$)، وكانت القيمة المطلقة ل T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة	قبول الفرضية.
02	إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أكبر تماماً من مستوى المعنوية أي ($Sig > 0,05$)، وكانت القيمة المطلقة ل T المحسوبة أقل من قيمة T المجدولة.	رفض الفرضية

المصدر: من اعداد الباحثين.

يتم اختبار أثر كل بعد من أبعاد تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد ويمكن تبيان نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في الجدول التالي

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyse)

المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
-----------------------	-------------------	-----------------	---------------

Sig		Beta	الخطأ المعياري	A	
0,389	0,032	-	0,493	0,428	الثابت
0,806	0,126	0,032	0,182	0,045	تفويض السلطة
0,385	0,572	0,126	0,159	0,139	المشاركة في اتخاذ القرارات
0,000	4,208	0,572	0,171	0,718	العمل الجماعي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول يتبين لنا:

- ليس لتفويض السلطة أثر في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لأن مستوى الدلالة sig= 0,389 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتفويض السلطة في الولاء التنظيمي بمؤسسة ميناء جن جن جيجل" مرفوضة.
- ليس للمشاركة في اتخاذ القرارات أثر في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لأن مستوى الدلالة sig= 0,806 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمشاركة في اتخاذ القرارات في الولاء التنظيمي بمؤسسة ميناء جن جن جيجل" مرفوضة.
- للعمل الجماعي أثر في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لأن مستوى الدلالة sig= 0,000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فالفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للعمل الجماعي في الولاء التنظيمي بمؤسسة ميناء جن جن جيجل" مقبولة.

6 - تفسير نتائج الدراسة

يمكن تفسير النتائج المتوصل اليها كما يلي:

- ✓ مستوى تمكين العاملين في مؤسسة ميناء جن جن مرتفع، هذا راجع الى سياسة المؤسسة التي تعتمد في تمكين عمالها على تفويض السلطة وتدعيمها والعمل على تنميتها بين عمالها، كما تشجع على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد وتمنحهم جميع الصلاحيات من أجل أداء المهام الموكلة اليهم.
- ✓ مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، ويمكن تفسير ذلك من خلال مختلف الممارسات الادارية التي تعتمدها مؤسسة ميناء جن جن والتي تهدف من خلالها الى المحافظة على عمالها وزيادة ولاءهم لها.
- ✓ ليس لتفويض السلطة أثر في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ ليس للمشاركة في اتخاذ القرارات أثر في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر ب 3,34 أي بدرجة متوسطة.
- ✓ للعمل الجماعي أثر في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ويعود ذلك الى طبيعة العمل في هذه المؤسسة الذي يتصف بالتشاركية والتعاون ما بين العاملين من أجل أداء مهامهم.

7 - الخاتمة

- من خلال هذه الدراسة التي هدفت لمعرفة أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل تم التوصل الى النتائج التالية:
- ✓ مستوى تمكين العاملين في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل مرتفع.
 - ✓ مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل مرتفع.
 - ✓ لتمكين العاملين أثر في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل.
 - ✓ ليس لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات أثر في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ للعمل الجماعي أثر في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
 - وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اعطاء مجموعة من الاقتراحات:
 - ✓ على إدارة المؤسسة العمل على إشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات في مجال عملهم وتثمينها، وإعطائهم الصلاحيات اللازمة وتوفير التسهيلات الضرورية لذلك.
 - ✓ على المؤسسة محل الدراسة أن تعي جيدا أهمية عملية التمكين والعمل على تشجيع عمالها من خلال توفير الأرضية المناسبة له من خلال زيادة الاهتمام بتفويض السلطة في جميع المستويات الادارية وإشراكهم في اتخاذ القرار والتشجيع على تكوين فرق العمل والعمل الجماعي، وأن تكون عملية التمكين مستمرة وتشمل جميع المستويات الإدارية.
 - ✓ تشجيع المبادرات والاجتهادات الفردية للعاملين عن طريق الاشادة بما يقدمونه من جهود وخدمات بغرض تحفيزهم أكثر للعمل وزيادة ولائهم لمؤسستهم.
 - ✓ تهيئة مناخ عمل ملائم يشعر فيه العاملون بالأمن الوظيفي وبالحرية والثقة في قدراتهم الأمر الذي يزيد من تعلقهم بمكان عملهم وولائهم له، ويشجعهم على المبادرة وتحمل المسؤولية.
 - ✓ تعزيز قيم الولاء والانتماء للمؤسسة وتعميق ممارستها بين العاملين.

VI - الهوامش والإحالات

- Abd Patah, M. e. (2009). The Influence of Psychological Empowerment on Overall Job Satisfaction of Front Office Receptionists. International journal of business and management, 4(11), 168.
- Boussaleem, A.-B. (2014). Impact Of Employees Empowerment On Organizational Loyalty- Case Study On Algerian Communication Company. Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter), 2(7), 144.
- Hanaysha, j. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment., Procedia- Social And Bihavioral Sciences 229, 300.
- Hijazi, H. (2013). Management Ethics Impact on Organizational Loyalty A Case Study of The Senate Employees in Jordan. European Journal of Business and Management, 5(16), 83.
- Iqbal, A., Tufail, M., & Lodhi, R. (2015). Employee Loyalty And Organizational Commitment In Pakistani Organizations . Global Journal Of Human Resource Management, 3(1), 2.
- Maznah Wan, O., Kamaruzaman , J., & Harniyati, H. (2010). Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty. World Applied Sciences Journal, 8(7), 871.
- yishuai, y., yue, w., & ying, l. (2019). Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost-exchange perspective. Human Resource Management Review Yishuai Yin, Yue Wang, Ying Lu(N29), P :112.
- أحمد دن. (2017). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي : دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة. مجلة مجاميع المعرفة(5)، 95.
- ثروت صبري العزب عبد الجواد، شوقي محمد الصباغ، و عبد العزيز علي مرزوق. (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية - . مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا(17)، 143.
- جواد محسن راضي. (2010). التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد). مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 12(1)، 64.

- خديجة عبادو. (2015). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات - دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة). مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية(18)، 52.
- رمضان سعد كريم الترهوني، و خديجة أحمد عثمان بحيج. (2016). التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بن غازي. مجلة نقد وتنوير، 2(4).
- رياض أبا زيد. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، 24(2)، 499.
- صباح بن سهيلة. (2016). دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د. تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- صفاء جواد. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (32)، 83.
- صفوان أمين السقاف، و أحمد ابراهيم أبو سن. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، " حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه نموذجا". مجلة العلوم الاقتصادية، 16(1)، 83.
- عائشة شتاتحة. (2013). تفعيل الابداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين. مجلة دراسات، 4(2)، 104.
- عبد الحفيظ دايرة، و مسعود كيسري. (2016). تمكين العاملين وأثره على تنمية الابداع في المؤسسة. مجلة رؤى اقتصادية، (11)، 266.
- عبد الفتاح صالح خليفات، و منى خلف الملاحمة. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، 25(4+3)، 292.
- عمر شمس الدين. (2016). أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي - دراسة على قطاع التأمين وقطاع المصارف الخاصة في سوريا - مجلة جامعة البعث، 38(38)، 83.
- فريدة زينيني. (2013). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، والمغرب)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير.. تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- كمال يوسف. (2018). أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الابداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريج - مجلة العلوم الادارية والمالية، 2(1)، 124.
- محمد ديب المبيضين، و محمد أحمد الطراونة. (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. مجلة دراسات للعلوم الادارية، 38(2)، 484.
- مرتضى جبار النوري، و مديحة عباس خلف. (2013). أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي - بحث ميداني. مجلة الإدارة والاقتصاد، 36(96)، 113.
- مسعودة بلخضر، و مريم بوخضير. (2016). واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع. مجلة العلوم الاقتصادية، 17(2)، 20.
- معاد نجيب غريب. (2012). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري -. مجلة الإدارة والاقتصاد، 35(93)، 6.
- نادية عديلة، و عادل بومجان. (2018). تكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية ، مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية(7)، 182.
- هشام محمد سلامة أبو عمرة، و نضال محمد عبد الجليل الزطمة. (2017). ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الابداعي لدى العاملين. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات(4)، 117.
- سميرة ولد شرشالي. (2020). العوامل المؤثرة على التمكين الإداري للمرأة باستخدام التحليل العاملي لآراء عينة من أساتذة كليتي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والحقوق بجامعة المدية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. 178، (1).