

دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين -دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة - الجزائر -

The role of job empowerment in enhancing employees' organizational loyalty - A case study of Annaba Port Company -

Le rôle de l'autonomisation au travail dans l'amélioration de la loyauté organisationnelle des employés - le cas de l'entreprise portuaire d'Annaba-

بوناب محمد<sup>1</sup>، زرفة رؤوف<sup>2</sup>

تاريخ النشر: 2022/12/02

تاريخ القبول: 2022/04/16

تاريخ الإرسال: 2022/02/11

#### ملخص:

تهدف هذه الورقة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد التمكين الوظيفي، ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة، إعتمدت هذه الدراسة على استمارة أسئلة تم توزيعها بطريقة عشوائية على عينة من عمال مؤسسة ميناء عنابة. لقد بينت النتائج أن اعتماد المؤسسة على التمكين كان بدرجة متوسطة، وأن العاملين لديهم ولاء تنظيمي عالي اتجاه منظماتهم، كما تبين وجود علاقة إيجابية لأبعاد التمكين الوظيفي المتعلقة بمشاركة المعلومات، الاستقلالية والاعتماد على فرق العمل وبين مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة. الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي؛ الولاء التنظيمي؛ مشاركة المعلومات؛ الاستقلالية وحرية التصرف؛ فرق العمل.

#### Abstract :

This paper aims to identify the level of job empowerment in the organization, and its role in enhancing the employees' organizational loyalty. The study was conducted using a questionnaire distributed to a randomly drawn sample among the employees of at Annaba Port Company.

The study concluded that the organization relies on job empowerment to a medium degree, and that employees have a high level of loyalty towards their organization. The results also showed a positive relationship between the dimensions of job empowerment related to information sharing, work independence, team work and the level of organizational loyalty among the employees of the organization.

**Keywords:** Job empowerment; Organizational loyalty; Information sharing; Work independence; Team work.

#### Résumé :

Cette étude visait à déterminer le niveau d'autonomisation au travail dans l'organisation et son rôle dans l'amélioration de la loyauté organisationnelle des employés. L'étude a été réalisée à partir

\*المؤلف المراسل

<sup>1</sup> Bouneb Mohammed, University 8 Mai 1945 Guelma, Laboratory of Auto-development and good governance: Algeria, bouneb.mohammed@univ-guelma.dz

<sup>2</sup> Zerfa Raouf, University 8 Mai 1945 Guelma, Laboratory of Diversification and digitization of the Algerian economy: Algeria, zerfa.raouf@univ-guelma.dz

d'un questionnaire distribué à un échantillon tiré aléatoirement parmi les employés de L'entreprise Portuaire d'Annaba.

L'étude a conclu que l'organisation s'appuie sur l'autonomisation à un degré moyen, et que les employés ont un niveau élevé de loyauté envers leur organisation. Les résultats ont également montré une relation positive entre les dimensions de l'autonomisation liées au partage d'informations, à l'indépendance au travail, au travail d'équipe et le niveau de loyauté organisationnelle des employés.

**Mots clés :** Autonomisation au travail; Loyauté organisationnelle; Partage d'informations; Indépendance au travail; Travail d'équipe.

## مقدمة

حتى تتمكن أي منظمة من تحسين تنافسيتها في السوق لا بد لها من مواكبة التغيرات التي تفرضها عليها بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، وأن تسعى إلى التحسين المستمر في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، ولا يختلف اثنان حول الدور الذي قد تلعبه إدارة الموارد البشرية بداخلها لتحقيق ذلك، حيث ركزت أساليب الإدارة الحديثة في مجملها على طرح مفاهيم متطورة للتعامل مع العنصر البشري ضمن منظومة العمل الإداري، كونه العنصر الأهم لإنجاح أي عملية تغييرية أو تطويرية، وعلى رأس هذه المفاهيم الحديثة مفهوم التمكين، الذي يشير عموماً إلى منح المسؤولين الثقة في مرؤوسيههم لاستغلال معارفهم ومهاراتهم من أجل اتخاذ القرارات التي يرونها الأنسب لتأدية أعمالهم.

وتبرز أهمية التمكين باعتباره حتمية طبيعية لثورة المعلومات وتقنياتها وتطور العمالة إلى رأس مال فكري يستطيع الولوج إلى كم هائل من المعلومات والاستفادة منها من خلال خبراته ومعارفه على نحو فعال لتحقيق أهداف المنظمة، بكلمات أخرى، فإن التمكين يؤدي إلى استجابة الموظفين بسرعة وبشكل إيجابي في التعرف على المشكلات وإيجاد حلول لها، إن من شأن ذلك أن يتكون بين الفرد ومنظمته نوع من التكامل ينبع من تطابق أهداف وطموحات الفرد ورغبته ونيتة في النمو والتقدم مع أهداف المنظمة، فيتكون لديه عندها ما يسمى بالولاء التنظيمي، وهو شعور ضمني يعبر عن العلاقة الارتباطية بين الفرد ومنظمته يتجلى في إيمان الفرد بقيم ومبادئ المنظمة وضرورة البقاء فيها والانتماء إليها، وينعكس في رغبته في تحسين أدائه والارتقاء بنوعية وكمية الإنجاز، ما يترتب عليه تحقيق أهدافه الخاصة وأهداف المنظمة على حد سواء.

ومن هذا المنطلق ستسعى هذه الدراسة إلى بيان أثر التمكين الوظيفي في تنمية وتعزيز الشعور بالولاء التنظيمي داخل المنظمة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة ميناء عنابة بالجزائر.

مشكلة الدراسة: في ضوء ما سبق فإن الإشكالية المراد معالجتها من خلال هذه الدراسة يمكن التعبير عنها بالتساؤل التالي:

ما مدى مساهمة التمكين الوظيفي في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ميناء عنابة؟

وينتق عن التساؤل الرئيسي أعلاه مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تمكين العاملين؟

- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة تأثير أو ارتباط بين مستوى التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

**فرضيات الدراسة:** إن الإجابة على التساؤلات السابقة تقتضي صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ميناء عنابة عند مستوى معنوية  $(\alpha = 5\%)$ .

ويتجزأ عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى مشاركة المعلومات ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha = 5\%)$ ؛

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى السماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة ومستوى الولاء التنظيمي لديهم عند مستوى معنوية  $(\alpha = 5\%)$ ؛

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستقلالية وحرية التصرف بالمؤسسة ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بها عند مستوى معنوية  $(\alpha = 5\%)$ ؛

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى الاعتماد على فرق العمل ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha = 5\%)$ .

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة أساسا لتحقيق ما يلي:

- التعرف على مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

- تحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف على مدى إحساس العاملين بتوفر مختلف أبعاده؛

- تحديد طبيعة وقوة العلاقة التي تربط بين مستوى تمكين العاملين عبر مختلف أبعاده ومستوى ولائهم التنظيمي اتجاه مؤسستهم محل الدراسة.

## 1- مفهوم تمكين العاملين

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، وشاع استعماله وراج أكثر في فترة التسعينات، نظرا لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات بمختلف أنواعها خاصة مع بداية تحولها من مؤسسات التحكم والأوامر إلى مؤسسات ممكنة نوع ما، تركز على الارتقاء بمستوى أداء الأفراد بشكل خاص (القاضي، 2018).

وقد عرف التمكين على أنه إعطاء العاملين المسؤوليات والصلاحيات، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء عملهم وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم فنيا وسلوكيا مع الثقة المطلقة فيهم (الزق، 2017).

وهو السماح للعاملين بدرجة من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية التي تمكنهم من ممارسة أعمالهم ووضع أهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات، وتجدر الإشارة إلى أن التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات، ويؤدي ذلك إلى الإبداع والتفوق في العمل (بوقرة، 2017).

والتمكين هو العملية التي تسمح للموظفين بالوصول لكافة الموارد التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم، وممارسة مسؤوليات فعلية وأخذ زمام المبادرة في العمل، وهو يعزز الحكم المشترك وفرص ظهور قادة جدد ضمن جميع المستويات الهرمية (Dahmani, 2011).

وعلى ضوء ما سبق فإنه يمكن تعريف التمكين على أنه إعطاء العاملين الفرصة لأداء أعمالهم بحرية واستقلالية أكبر من خلال تفويض جزء من السلطة وإشراكهم في صنع القرارات والسماح لهم باتخاذ تلك المرتبطة بأعمالهم، وإتاحة المعلومات ومشاركتها معهم وتشجيعهم على العمل ضمن فرق مختصة.

## 2- مزايا التمكين ودوره في تعزيز الولاء

من جملة الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني فلسفة التمكين هو ما تنطوي عليه هذه الفلسفة من استغلال للطاقات الإنتاجية المتاحة، وتوفير وقت الإدارة العليا وإتاحة الفرصة أمامها لتركيز جهودها على القضايا الاستراتيجية، وتعزيز قدرات المنظمة التنافسية، من خلال توظيف أسرع الوسائل وأقلها كلفة، والمتمثلة أساسا في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتسريع عملية اتخاذ القرار في المنظمة، وبالتالي التقليل من حدة الترهل الإداري وإعطاء العاملين المزيد من المسؤولية من أجل إشراكهم في تحمل أعباء العمل، وإكسابهم الإحساس بالمساءلة اتجاه تحقيق أهدافهم. والتمكين مهم لكل من المنظمة والعاملين على حد سواء، لأنه يعد بمثابة توزيع للسلطة داخل المنظمة على مدى واسع من العاملين، ليشمل مستويات تنظيمية أكبر، وهو الأمر الذي يترتب عليه تخفيض مستوى الرقابة المطلوبة داخل المستويات

التنظيمية، ودفع العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التخلص من آلية الإشراف المباشر من قبل المشرفين والمديرين (محمود، 2016)، كما أن الاعتماد على فرق العمل وتمكينها سيُشجع أفراد الفريق على الإبداع في الأفكار وتشاركها ومناقشتها بكل حرية وبالتالي اعتماد أفضلها (Helmold, 2021).

وبناء على ما تقدم يتضح أن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المؤسسة وصنع قراراتها لا بد وأن تظهر آثارها مباشرة على زيادة ولاء العاملين، فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية هي جزء من العلاقة الإيجابية والصحية بين الإدارة والعاملين (راكان، 2011)، وهو في حد ذاته نوع من التحفيز المعنوي، هذا ويزرع التمكين الثقة في نفس العامل ويشعره بأنه عنصر مهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتنميتها، كما يؤكد التمكين أن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيقها، ما يزيد من ارتباطهم وولائهم لمنظمتهم (برني، 2014).

### 3- أبعاد التمكين

حتى تكون عملية التمكين ناجحة فإنها لا بد لها من أن تقوم على أسس وأبعاد معينة، وتوجد عدة اتجاهات للباحثين في تحديد هذه الأبعاد، إلا أنها تتمحور عادة حول عناصر محددة كالشاركة بالمعلومات ومنح حرية التصرف وإتاحة الموارد إلى جانب الدعم القيادي وتفويض السلطة والاعتماد على فرق العمل في إنجاز المهام، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أبعاد أربعة للتمكين هي كما يلي:

**3-1 مشاركة المعلومات:** يقصد بها أساساً تلك المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها ويتحفظون عليها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعد من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على عنصر المشاركة والثقة، كما أن المعلومات تعتبر جانباً مهماً في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، حيث تسهم سهولة الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين (عيد، 2015).

**3-2 المشاركة في صنع القرارات:** يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار فهو في الأصل فلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم، والسماح لهم بالتطور واستخدام مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولصالح أنفسهم، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي، حيث يمكن للأفراد الذين يقومون بأداء العمل اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم، وهم في هذه الحالة سيمتلكون قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يجب القيام به وكيفية القيام به، وتكون الرقابة هنا في أدنى مستوياتها (توفيق، 2008).

**3-3 الاستقلالية وحرية التصرف:** حيث يقوم الرئيس بإعطاء حق المشاركة في تنفيذ القرارات للمرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله، وتتجلى الاستقلالية غالبا عند تفويض السلطة، هذا الأخير عرف بأنه إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح لمدة وهدف محددين (عيد، 2015).

ويجب على قيادة المنظمة التي ترغب حقا في تمكين عاملها تشجيع روح المبادرة من خلال دعم أي مساهمة أو نشاط يقوم به الفرد، حتى يتعزز لديه الشعور بالقدرة على الفعل والتأثير، وتبدأ هذه العملية بالتشجيع على أخذ المبادرة للقيام بالأعمال الصغيرة وصولا إلى المبادرات الكبيرة والمؤثرة (ملحم، 2006).

**3-4 فرق العمل:** يجب على المنظمة إعادة تصميم العمل بما يساعد على إنشاء أو ظهور فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل تعتبر جزءا أساسيا من عملية تمكين العاملين الذين يشتغلون بشكل جماعي فتكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العمل الانفرادي (قريقة، 2019)، فالدور الجماعي لمجموعة من الأفراد المتجانسين فيما بينهم والذين تجمعهم الرغبة والإخلاص في العمل الجماعي المنسجم والتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك أمر في غاية الأهمية في مواجهة المشكلات، وتوحيد الجهود لترشيد واستهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور الجماعي بالمسؤولية يجلب القوة الحقيقية لزيادة الولاء والالتزام الوظيفي للمنظمة، ويغذي السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة لمصلحة المنظمة في ضوء شعور الفرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل ضمن الفريق (الحميدي، 2016).

#### 4- الولاء التنظيمي

دائما ما يكتنف تحديد المفاهيم المرتبطة بسلوك الموارد البشرية نوع من الصعوبة، نتيجة لتعدد العوامل المؤثرة في هذا السلوك، وهو ما ينطبق تماما على مفهوم الولاء التنظيمي، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف التي جاءت في هذا السياق:

يشير ولاء الموظف إلى حالة نفسية يشعر بها اتجاه منظمته تنعكس في استعداداته للبقاء مع تلك المنظمة، وهو من أكثر الأخلاقيات المهنية قيمة (Xinqiao Fan, 2021)، فهو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (لرقم، 2014).

ويعرف على أنه سلوك تنظيمي يتجسد في درجة ارتباط الموظف بالمنظمة التي ينتمي إليها ومدى اندماجه فيها، ويمكن أن ينعكس هذا السلوك في بعض المؤشرات التمثيلية تكون على سبيل المثال في شكل تقديم التضحيات من

أجل تحقيق الأهداف والمصالح التنظيمية، والبقاء في المنظمة والإخلاص لها حتى لو عرضت مقابلا متواضعا (Jung-Hyun Lee, 2013).

ويمكن تعريف الولاء بكلمات بسيطة على أنه شعور إيجابي يتكون لدى الفرد اتجاه المنظمة التي ينتمي إليها، ينبع من إيمانه بقيمتها وقناعاته بأهدافها، وينعكس في ارتباطه ورغبته في الاستمرار بالعمل داخلها، فيبدي مشاركة وجهدا فعالا في الأدوار التي يقوم بها.

ويتضمن الولاء التنظيمي الأبعاد التالية:

**4-1 الولاء العاطفي:** هو ذلك الشعور الذي يتكون لدى الأفراد نتيجة قوة ارتباطهم بقيم وأهداف المنظمة، وقبولهم واقتناعهم برسالتها وبأن موقع عملهم هو الأنسب والأفضل لهم (عبد السلام، 2014).

**4-2 الولاء المستمر:** يشير إلى وفاء الفرد لمنظمته الحالية وعدم مغادرتها مهما كانت الإغراءات الخارجية، ورغبته في البقاء فيها لأطول فترة ممكنة (ترمول، 2020).

**4-3 الولاء الأخلاقي:** يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد وشعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها، وهذا ما يلزمه الوفاء والإخلاص لتلك المنظمة (أحمد، 2019).

## 5- منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها

يهدف هذا الجزء إلى توضيح منهج البحث والتعريف بالمجتمع والعينة المدروسة، كما يهدف إلى شرح نموذج وبنية أداة الدراسة.

**5-1 منهج الدراسة:** بما أن البحث يهدف إلى استجواب عينة من العمال من أجل وصف الظاهرتين محل الدراسة وإثبات وجودهما ومن ثم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب للتعامل مع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها.

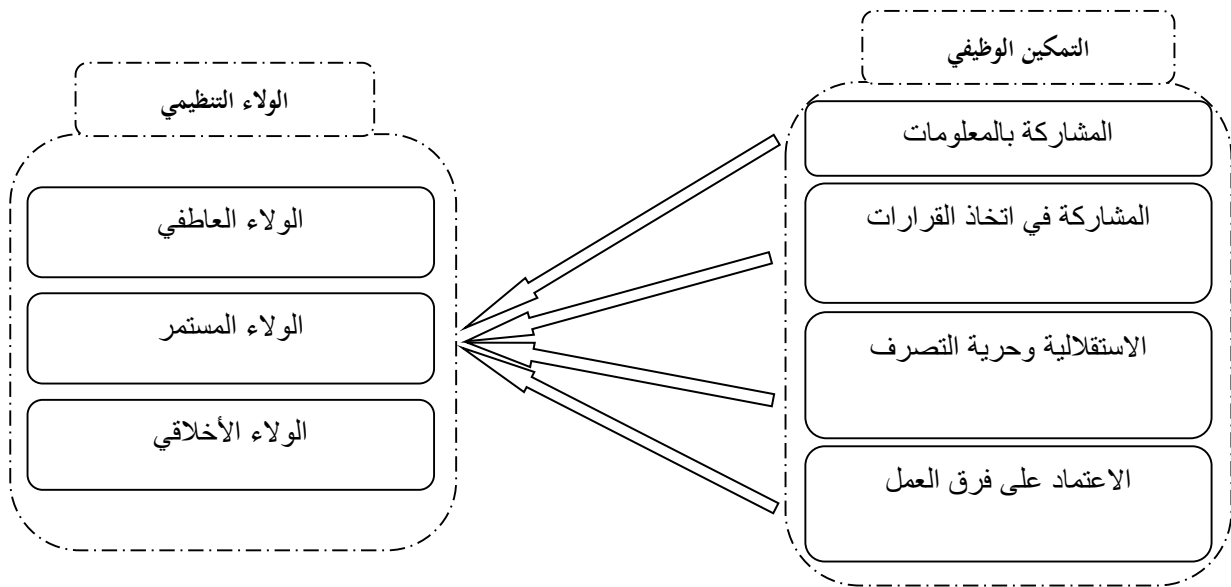
**5-2 التعريف بمجتمع وعينة الدراسة:** أجريت الدراسة بمؤسسة ميناء عنابة، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية، تصنف قانونيا بشركة ذات أسهم، تتولى استيراد وتصدير البضائع وتوزيعها بالتعاون مع الهيئات الرسمية الأخرى كالشرطة والجمارك. يعتبر ميناء عنابة من بين أكبر الموانئ في الجزائر، حيث يتربع على مساحة قدرها 94 هكتار وبععمق 12 متر.

تم أخذ عينة الدراسة من إجمالي عمال الإدارة الدائمين بالمؤسسة والبالغ عددهم 102 عاملا، وهذا بعد أن تم استبعاد الإدارة العليا نظرا لأن التمكين لا يظهر في هذا المستوى، كما استبعد كذلك العاملون المتعاقدون لأسباب ترتبط بالولاء الذي قد لا يتكون لدى هؤلاء نظرا لطبيعة العلاقة غير الدائمة مع مؤسستهم، وقد تم توزيع 50 استمارة على عينة العشوائية من عمال الإدارة من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وتم استرجاع 46 استمارة قابلة للتحليل.

أما عن خصائص العينة ومن خلال تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين من الاستمارة فقد تبين أن ما نسبته 56.8% هم من الذكور، والنسبة المتبقية من الإناث، وهي نسب متقاربة إلى حد ما قد تعكسها طبيعة نشاط المؤسسة، كما أظهرت النتائج أن نصف العاملين هم تحت سن 40 سنة، وأن أغليتهم تحديدا ما نسبته 84.1% يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي فما فوق دون أن تشتمل عينة الدراسة على أي عاملين من ذوي المستوى الابتدائي، وهو دليل على اعتماد المؤسسة على الكفاءات الشبابية، ما يمكن ملاحظته أيضا أن ما نسبته 70.5% من أفراد العينة متزوجون، في حين بلغت نسبة العمال العازبين 25%، هذا واشتملت عينة الدراسة على نسبته 4.5% من العمال المطلقين. أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد تبين أن 5% فقط من العمال يمتلكون خبرة تقل عن الخمس سنوات، بينما 22.7% من العمال يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 و 9 سنوات، في حين يمتلك 31.8% منهم خبرة بين 10 و 14 سنة، ويمتلك خبرة تتراوح بين 15 و 19 سنة ما نسبته 15.9% من العمال عينة الدراسة، كما يمتلك 18.2% من العمال خبرة تعادل أو تزيد عن 20 سنة، ما يعكس خبرة لا بأس بها للعاملين في هذه المؤسسة.

### 3-5 نموذج الدراسة: يمكن التعبير عن نموذج الدراسة بالشكل الموالي:

الشكل -1-: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

يبين الشكل أعلاه أن الدراسة تتضمن متغيرين، التمكين الوظيفي بأبعاده يعبر عن المتغير المستقل، فيما يعبر عن المتغير التابع الولاء التنظيمي، كما يبين الشكل من خلال الأسهم أن البحث سيهتم بدراسة الأثر أو العلاقة المحتملة بين كل بعد من أبعاد التمكين والولاء التنظيمي.

**4-5 بنية وثبات أداة الدراسة:** اعتمد تصميم أداة الدراسة على تقسيمها إلى جزأين، الأول يهدف إلى التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد الدراسة، وجزء ثاني شمل محاور الدراسة، حيث كان الهدف من المحور الأول التعرف على مدى اعتماد المؤسسة على أبعاد التمكين الوظيفي، واشتمل على (16) عبارة أشارت كل أربعة منها إلى بعد معين، تشكل مجتمعة المتغير المستقل للدراسة، في حين هدف المحور الثاني إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، واشتمل على (11) عبارة تم من خلالها الإلمام بكافة أبعاد الولاء، والذي يعبر عن متغير الدراسة التابع.

كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل "ألفا كرومباخ" الذي تم حسابه لكل محور من محاور الاستمارة، حيث بلغت قيمته بالنسبة للمحور الأول (التمكين الوظيفي) القيمة (0.934)، في حين بلغ القيمة (0.954) بالنسبة للمحور الثاني (الولاء التنظيمي)، كما تم حسابه بالنسبة للاستمارة ككل أين بلغت قيمته (0.958) وهي كلها قيم قوية تفوق أصغر قيمة مقبولة "ألفا كرونباخ" والتي هي (0.6)، وهو ما يبرهن ثبات أداة الدراسة وما يؤكد على صلاحيتها للتطبيق الميداني.

## 6- النتائج ومناقشتها

انطلاقاً من أهداف وتساؤلات الدراسة المحددة مسبقاً، فإن البحث في جانبه هذا يهدف إلى التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تمكين العاملين، إلى جانب قياس مستوى ولائهم التنظيمي، وتحليل العلاقة التي تربط بين المتغيرين.

**6-1 مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التمكين الوظيفي:** إن الإجابة على التساؤل الأول للدراسة والذي كان ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تمكين العاملين؟ يقتضي تحديد المتوسط الحسابي لمجموع إجابات الأفراد حول عبارات المحور الأول للاستمارة الذي يعبر عن مدى توفر أبعاد التمكين الوظيفي بالمؤسسة، ومن ثم حصر المتوسطات ضمن خلايا مقياس "ليكرت" الخماسي التي تم تحديدها على النحو التالي:

الخلية من 1 حتى 1.8 تمثل (ضعيف جداً)

الخلية أعلى من 1.8 حتى 2.6 تمثل (ضعيف)

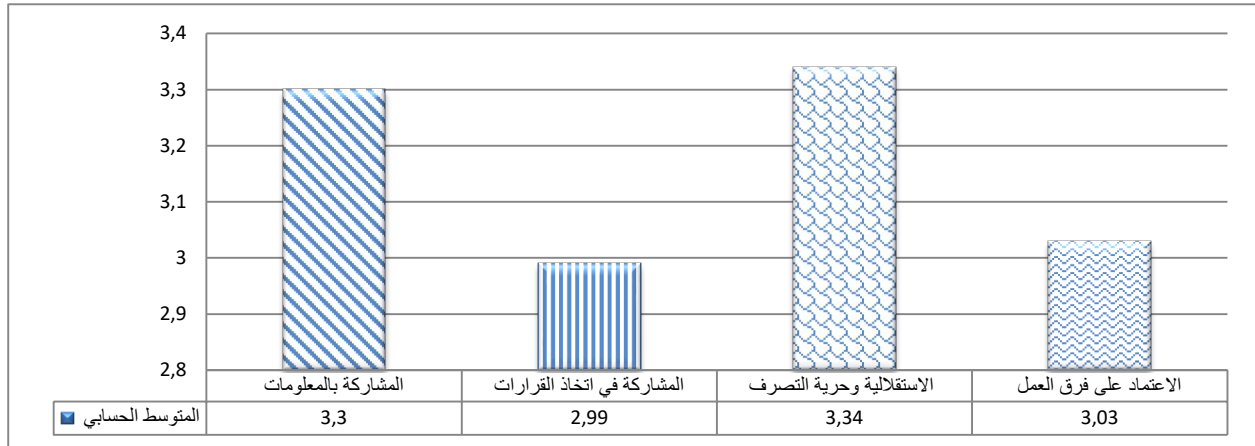
الخلية أعلى من 2.6 حتى 3.4 تمثل (متوسط)

الخلية أعلى من 3.4 حتى 4.2 تمثل (عالي)

الخلية أعلى من 4.2 حتى 5 تمثل (عالي جداً)

ويمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول تساؤل الدراسة الأول في الشكل الموالي:

الشكل -2-: مدى توفر أبعاد التمكين الوظيفي بالمؤسسة



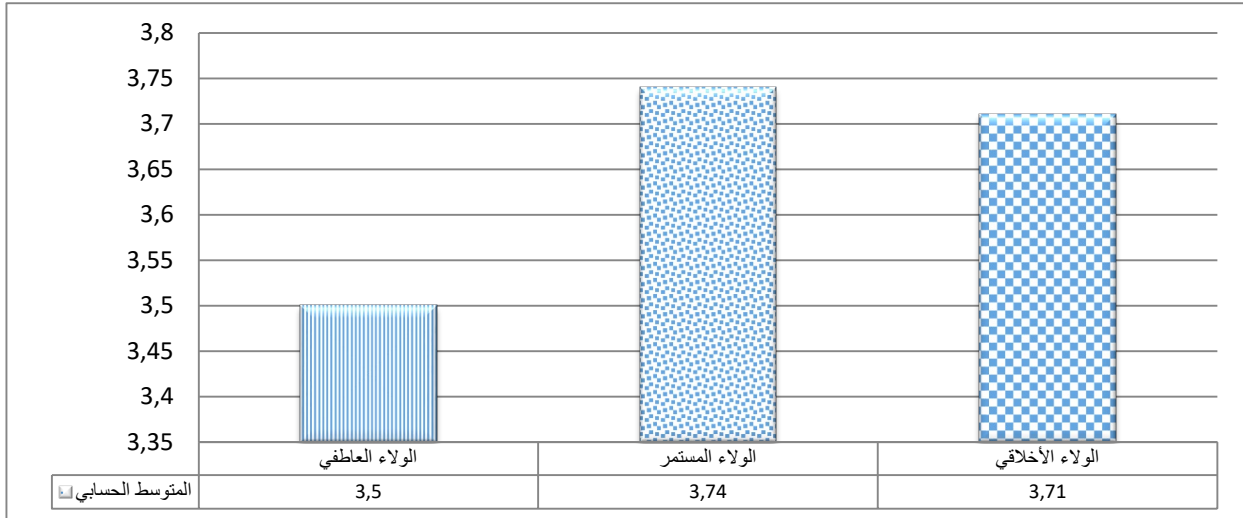
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ما يمكن ملاحظته من الشكل أعلاه أن جميع أبعاد التمكين الوظيفي متوفرة بدرجة متوسطة داخل المؤسسة، حيث أن قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بكافة الأبعاد تنحصر ضمن حدود الفئة الثالثة أي [2.6 – 3.4] والتي تقابل الخلية متوسط، إلا أن هذا لا يعني أنها متطابقة، حيث بلغ متوسط إجابات الأفراد حول مدى إحساسهم بالاستقلالية وحرية التصرف في كيفية أداء العمل المتوسط (3.34)، وهو الأعلى مقارنة بباقي الأبعاد، حيث عبر العمال هنا عن إحساس عالي بثقة الإدارة في قدرتهم على أداء الأعمال الموكلة لهم، وتمتعهم بنوع من التحكم في برنامج عملهم اليومي، يلي ذلك البعد الأول المتعلق بمشاركة المعلومات بمتوسط حسابي قدره (3.30)، حيث بينت النتائج أن العاملين يتفقون على أنهم يتحصلون على المعلومات التي تخص عملهم بسهولة، وأن تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة يتم بسلاسة، ثالثا من حيث درجة التوفر يأتي البعد الرابع المتعلق بالاعتماد على فرق العمل بمتوسط حسابي قدره (3.03)، هنا بينت إجابات الأفراد أن الإدارة تشجع العاملين على أهمية العمل ضمن جماعات، وأنها تعتمد أحيانا على فرق العمل في إنجاز بعض المهام اليومية، وأخيرا جاء البعد المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ القيمة (2.99)، حيث يحس الأفراد أن إدارة المؤسسة أحيانا ما تتيح لهم الفرصة لإبداء آرائهم بكل حرية وتضع اقتراحاتهم موضع التنفيذ.

ولتلخيص الإجابة عن التساؤل الأول، فقد تم حساب المتوسط الحسابي العام للمحور الأول كاملا المتضمن مدى اعتماد المؤسسة على أبعاد التمكين مجتمعة، والذي تبين أنه يعادل القيمة (3.16) وهي قيمة تندرج ضمن حدود الفئة الثالثة من خلايا "ليكرت"، بمعنى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التمكين الوظيفي بدرجة متوسطة حسب رأي الأفراد المستجوبين.

**6-2 مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة:** تتضمن الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني للدراسة والذي كان: ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟ تحليل إجابات الأفراد حول أسئلة المحور الثاني لاستمارة الأسئلة، والذي أظهر النتائج الموضحة في الشكل الموالي:

**الشكل -3-:** مدى توفر أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الشكل أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد الولاء التنظيمي تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة أي [3.4 - 4.2] والتي تمثل الخلية عالي، بمعنى أن هناك إحساس عالي بمختلف أبعاد الولاء لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وإن كان يأتي في مقدمتها الولاء المستمر بمتوسط حسابي بلغ القيمة (3.74)، حيث أبدى العاملون أن حاجتهم للعمل هو السبب الرئيسي لارتباطهم بالمؤسسة واستمرارهم بالعمل فيها، كما أنها تمنحهم مزايا قد لا يتحصلون عليها عند العمل لدى مؤسسات أخرى، في حين جاء الولاء الأخلاقي في المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.71)، هنا بينت النتائج أن لدى العاملين التزام أخلاقي عالي بضرورة الإخلاص والوفاء للمؤسسة التي يعملون بها، وأنهم يشعرون بنوع من الواجب وحس المسؤولية اتجاه المؤسسة وبعضهم البعض، وجاء ثالثا البعد المتعلق بالولاء العاطفي، أين بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3.5)، حيث عبر العمال عن شعورهم بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن المؤسسة، فهم يشعرون بارتباط قوي اتجاهها ويفتخرون بها، وأنهم غالبا ما يعتبرون مشاكل المؤسسة جزءا من مشاكلهم الخاصة.

وعلى ضوء هذه النتائج وحتى يتمكن من الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني فقد تم حساب المتوسط العام لكافة أبعاد المحور الثاني، والذي بلغ القيمة (3.65)، وهو متوسط يندرج ضمن حدود الفئة الرابعة من خلايا "ليكرت"، بمعنى أنه لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة إحساس عالي بالولاء التنظيمي حسب وجهة نظرهم.

**6-3 علاقة التمكين الوظيفي بالولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:** إن الإجابة على التساؤل الثالث للدراسة والذي كان: هل توجد علاقة تأثير أو ارتباط بين مستوى التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟ يقتضي التحقق من صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ولتحقيق ذلك فإنه ينبغي أولاً التعرف على الطريقة التي تتوزع بها بيانات الدراسة لتحديد الطريقة الأنسب للتعامل معها، بحيث تم تعريف متغيرات الدراسة على النحو التالي:

- المتغير التابع: يتمثل في الولاء التنظيمي للعاملين ويرمز له بـ: (Y)

- المتغيرات المستقلة وتمثل في: المشاركة بالمعلومات يرمز له بـ ( $x_1$ )، المشاركة في اتخاذ القرارات يرمز له بـ

( $x_2$ )، والاستقلالية وحرية التصرف في كيفية أداء العمل يرمز له بـ ( $x_3$ )، الاعتماد على فرق العمل ويرمز له بـ ( $x_4$ ).

واعتماداً على اختبار "سيمرنوف كولموغوروف" الذي يهدف إلى التعرف على كيفية توزيع متغيرات الدراسة تم التحصل على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

**الجدول -1-:** نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

|                                |            | x1     | x2     | x3     | x4     | y      |
|--------------------------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N                              |            | 44     | 44     | 44     | 44     | 44     |
| Paramètres normaux             | Moyenne    | 3,3011 | 2,9943 | 3,3409 | 3,0341 | 3,6559 |
|                                | Ecart type | 1,0696 | ,98608 | ,83194 | ,96085 | 1,0591 |
| Différences les plus extrêmes  | Absolue    | ,185   | ,134   | ,159   | ,145   | ,144   |
|                                | Positif    | ,111   | ,134   | ,083   | ,086   | ,102   |
|                                | Négatif    | -,185  | -,104  | -,159  | -,145  | -,144  |
| Statistiques de test           |            | ,185   | ,134   | ,159   | ,145   | ,144   |
| Sig. asymptotique (bilatérale) |            | ,001   | ,046   | ,007   | ,021   | ,023   |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

إن الحكم على نتائج هذا الاختبار يتم على أساس فرضيتين هما كالتالي:

( $H_0$ ): الفرضية الصفرية: بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

( $H_1$ ): الفرضية البديلة: بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) إذا ما كانت درجة الدلالة (Sig) الخاصة بقيمة الاختبار أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة (0.05)، ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) في حالة العكس.

وبالعودة إلى نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) لجميع المتغيرات كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، مما يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه لا يمكن إجراء الاختبارات المعلمية، وإنما سيتم الاعتماد في هذه الحالة على ما يسمى بالاختبارات البديلة أو اللامعلمية (Tests non-paramétriques).

وعلى أساسه فإن اختبار الفرضية الرئيسية يقتضي الاعتماد على اختبار (Spearman) أو ما يسمى باختبار ارتباط الرتب الذي يستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرات التي تتبع التوزيعات غير المعلمية، أي التي لا يشترط فيها استيفاء شرط التوزيع الطبيعي لقيم بياناتها.

وتعتمد قاعدة القرار لهذا الاختبار على معنوية الإحصائية ( $r$ )، التي تشير إلى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بحيث نقول:

( $H_0$ ): الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ) أي  $r=0$ .

( $H_1$ ): الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ) أي  $r \neq 0$ .

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) إذا ما كانت درجة الدلالة (Sig) لهذا الاختبار أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) في حالة العكس.

وبين الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار بالنسبة لعلاقة كل أبعاد التمكين الوظيفي بالولاء التنظيمي:

**الجدول -2-:** نتائج اختبار "سبيرمان" للعلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي بالولاء التنظيمي

| أبعاد التمكين الوظيفي                | معامل ارتباط الرتب<br>سبيرمان ( $r$ ) | مستوى الدلالة<br>(Sig) | الترتيب من حيث قوة<br>العلاقة |
|--------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| المشاركة بالمعلومات ( $X_1$ )        | 0.374                                 | 0.012                  | 3                             |
| المشاركة في اتخاذ القرارات ( $X_2$ ) | 0.271                                 | 0.076                  | 4                             |
| الاستقلالية وحرية التصرف ( $X_3$ )   | 0.803                                 | 0.000                  | 1                             |
| الاعتماد على فرق العمل ( $X_4$ )     | 0.566                                 | 0.000                  | 2                             |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في المشاركة بالمعلومات ( $X_1$ )، الاستقلالية وحرية التصرف ( $X_3$ ) والاعتماد على فرق العمل ( $X_4$ ) لها علاقة معنوية بالمتغير التابع ( $Y$ ) الذي يعبر عن الولاء التنظيمي،

ذلك أن قيم (sig) الخاصة بمعاملات "سبيرمان" لهذه المتغيرات كانت قيمها أقل من مستوى المعنوية المفترض ( $\alpha=5\%$ )، على عكس المتغير ( $X_2$ ) المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث اتضح أن مستوى دلالة الإحصائية ( $r$ ) الخاصة به قدره (0.076) وهو أعلى من ذلك المفترض في الدراسة (0.05) وعليه نقول أن علاقته بالمتغير التابع هي علاقة غير معنوية لن تؤخذ بعين الاعتبار، وهو ما يتماشى مع ما تم التوصل إليه من نتائج سابقا، حيث أظهر الأفراد أن التمكين في ما يتعلق ببعده الخاص بالمشاركة في اتخاذ القرارات هو أقل أبعاد التمكين توفرا أو إحساسا من قبلهم. وبالتأكيد على المتغيرات ذات العلاقة المعنوية ( $X_1, X_3, X_4$ )، نجد أن طبيعة العلاقة التي تربط كل منها بالمتغير التابع الولاء التنظيمي هي علاقة طردية أو إيجابية، بمعنى أنه كلما زاد إحساس الأفراد عينة الدراسة بتوفر الأبعاد المتعلقة بمشاركة المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف والاعتماد على فرق العمل في بيئة مؤسستهم، كلما ارتفع بالمقابل إحساسهم بالولاء التنظيمي والعكس صحيح.

أما عن قوة العلاقة التي تربط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع فهي ليست نفسها، حيث تبين أن الاستقلالية وحرية التصرف في كيفية أداء العمل ( $X_4$ ) هو البعد أو سبب الأكثر تأثيرا في زيادة إحساس الأفراد بالولاء التنظيمي ( $Y$ )، حيث بلغت قيمة "سبيرمان" التي تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين القيمة (0.803) وهي قيمة تدل عن علاقة ارتباط قوية، في حين جاء ثانيا من حيث قوة العلاقة البعد المتعلق بالاعتماد على فرق العمل ( $X_4$ ) بمعامل بلغت قيمته (0.566)، وأخيرا البعد المرتبط بمشاركة المعلومات ( $X_1$ ) بمعامل يقدر بـ (0.374).

وعلى أساس ما سبق فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات إحصائية بين بعد التمكين المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي لدى العاملين محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ). في حين يتم رفض الفرضيات الفرعية الأولى، الثالثة، والرابعة القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين المتعلقة بالمشاركة بالمعلومات والاستقلالية وحرية التصرف والاعتماد على فرق العمل على الترتيب من جهة وبين مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين من جهة أخرى عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

وعلى ضوءه فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الرئيسية القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة ميناء عنابة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )" وقبول الفرضية البديلة لها القائلة في هذه الحالة بوجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين التمكين الوظيفي بأبعاده الخاصة بمشاركة المعلومات والاستقلالية وحرية التصرف والاعتماد على فرق العمل وبين مدى إحساس العاملين بالولاء التنظيمي اتجاه مؤسستهم.

خاتمة

يأتي التمكين الوظيفي ليصبح أحد الأسس والأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية أي منظمة ترغب في مواجهة تحديات وتطورات عصر الانفتاح الذي يميز عالم اليوم، ذلك أنه يركز على استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، فهو يسمح باستخراج كامل طاقاتها والحصول على أفضل أفكارها، هذا وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والممارسات الميدانية ارتباط التمكين بالكثير من الظواهر والسلوكيات البشرية الإيجابية داخل المؤسسة على غرار الولاء التنظيمي، إذ يساهم التمكين في زيادة مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ووضع الأهداف الخاصة بعملهم، فيرسخ بذلك روح المسؤولية والاعتزاز لديهم، ويجعل العمل أكثر قيمة وتحفيزاً، فيتكون بداخل الفرد نوع من الولاء اتجاه عمله وزملائه، يجعله أكثر التزاماً وارتباطاً بمؤسسته.

وقد خرجت هذه الدراسة بجملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- جاء مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة متوسطاً، إذ تبين أن العاملين وعلى الرغم من إحساسهم بأن الإدارة تعطيهم قدراً معيناً من الحرية والاستقلالية في كيفية أداء المهام، ومشاركتهم بالمعلومات والسماح لهم بالعمل ضمن فرق، إلا أنهم يرون أنه لا يتم الأخذ باقتراحاتهم أو إشراكهم بالقدر الكافي في اتخاذ القرارات.

- جاء مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة حسب وجهة نظرهم مرتفعاً، خاصة فيما يتعلق بإحساسهم بالواجب وحس المسؤولية اتجاه المؤسسة والعاملين بها، كذلك اعتقادهم بأنهم يحصلون على مزايا قد لا توفرها مؤسسات أخرى، وأن الأجر الذي يتقاضونه مناسب إلى حد ما ويلبي احتياجاتهم المادية، وأن قيمهم وأهدافهم تتوافق إلى حد كبير مع ثقافة المؤسسة وأهدافها.

- تبين أنه على الرغم من أن مستوى التمكين كان متوسطاً بالمؤسسة إلا أنه كانت له علاقة قوية وإيجابية في تعزيز الولاء لدى العاملين لاسيما في بعده المتعلق بالاستقلالية وحرية التصرف في كيفية أداء العمل، حيث أن إحساسهم بأن لديهم نوع من التحكم في برنامج عملهم، وحرية التصرف في النشاطات الخاصة بإنجاز مهامهم يكسبهم شعوراً بثقة الإدارة في قدراتهم.

- ثبت أيضاً وجود علاقة دالة وإيجابية بين تمكين العاملين من خلال الاعتماد على فرق العمل وبين مستوى الولاء التنظيمي لديهم، حيث تشجع الإدارة العاملين على أهمية العمل ضمن جماعات وهو ما يمنحهم قدرة عالية على تحقيق أهدافهم.

- كذلك تبين أن مشاركة الإدارة المعلومات مع الأفراد العاملين كأحد أبعاد التمكين يرتبط إيجابياً مع تعزيز إحساسهم بالولاء، حيث أوضح العمال أنهم يحصلون على المعلومات التي تخص أعمالهم بسهولة وأن هناك سلاسة في تبادلها بين جميع المستويات الإدارية ما يخلق لديهم صورة واضحة حول رسالة المنظمة وأهدافها.

- من جهة أخرى كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد التمكين وبين تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، وربما يعزى ذلك إلى أن اقتراحات وآراء العاملين وإن كانت الإدارة تمنح الفرصة لإبدائها إلا أنها لا توضع غالبا موضع التنفيذ، كذلك إحساسهم بنقص مشاركتهم في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي تنفرد الإدارة العليا بالنظر فيها.

بناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها يرى الباحثان أنه بالإمكان في هذا الشأن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات

كما يلي:

- أولا لا بد من تنمية وعي وإيمان المديرين بأهمية وفوائد التمكين، باعتبار أنهم مصدر هذه الثقافة والعنصر الداعم لها، لأن الأمر يتطلب قبل كل شيء إتاحة الفرصة للعاملين من أجل كشف قدراتهم ومهاراتهم.

- يجب كذلك الحرص على تكوين الموظفين حول الأمور المتعلقة بمهامهم وتقييم مهاراتهم وأدائهم تمهيدا لتمكينهم.

- تعزيز سياسة المؤسسة في مجال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، سواء من خلال تقليص عدد المستويات الإدارية أو التوسع في تفويض الصلاحيات، كذلك ينبغي الحرص على إشراك العاملين في وضع بعض الخطط والسياسات الإستراتيجية للمؤسسة، والأخذ قدر الإمكان باقتراحاتهم وآرائهم، ما من شأنه تأهيلهم لتحمل مسؤوليات أكبر ويرفع من روحهم المعنوية وولائهم.

- الحرص على تزويد العاملين بأحدث المعلومات وزيادة تسهيل الحصول عليها، لاسيما تلك المتعلقة بأدائهم لأعمالهم، والابتعاد قدر الإمكان عن سيطرة فكرة السرية والاحتفاظ بالمعلومة.

- دعم سيادة روح الفريق، من خلال تشجيع العمل أكثر ضمن جماعات عمل تدير نفسها بنفسها ولا تعتمد على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتها، ما يدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بين العمال ويحفز شعورهم بالمبادرة.

- يفضل كذلك تقدير جهود العاملين، والاعتراف بها ومكافئة المتميزين منهم، تشجيعا لقدراتهم الإبداعية ودفعهم لتطوير العمل.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- عيد أمل. (2015). أبعاد التمكين الإداري وأثره على فعالية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملات في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير تخصص الإدارة العامة. جامعة مؤتة.
- الحميدي مهدي عبد الجار الله. (2016). أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية الأردن. رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، عمان.
- السعيد محمد، يحيى الزق. (جوان، 2017). دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر. مجلة كلية السياحة والفنادق، صفحة 456.
- القاضي نعيم. (مارس، 2018). أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، صفحة 140.
- برني لطيفة. (جوان، 2014). التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، صفحة 2.
- بلطرش حياة، جميل أحمد. (2019). أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الجديد، صفحة 32.
- بوعزة عبد الرؤوف، أسماء قريقة. (ديسمبر، 2019). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي. مجلة إبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، صفحة 38.
- بوقرة عواطف، حليلة بوقرة. (جوان، 2017). التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي. مجلة الرواق، صفحة 169.
- عبد السلام فرح نياز (2014). أثر التمكين الإداري والولاء التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى القيادات في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير تخصص الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمان.
- ترمول محمد لطفي. (2020). الولاء التنظيمي المعتمد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، صفحة 215.
- توفيق كريمة. (2008). تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SC SEG. رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر.

- راكان مجد. (2011). أثر استراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن. رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال. الاردن: جامعة آل البيت.
- لرقم عز الدين. (ديسمبر, 2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، صفحة 125.
- محمود زكية. (2016). أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية. عمان، الاردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- ملحم يحيى. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

#### المراجع باللغة الاجنبية

- Dahmani, A. (2011). La GRH : Un pivot de la confiance et de l'empowerment. Cas des managers tunisiens. *Revue de gestion des ressources humaines*, p. 60.
- Helmold, M. (2021). *Successful management strategies and tools: Leadership, industry insights, case studies and best practices*. Springer.
- Jung-Hyun Lee, e. a. (2013). The effects of emotional intelligence on service recovery and organizational loyalty: a case of flight attendants of South Korean airlines. *Service Business*, p. 671.
- Xinqiao Fan, e. a. (2021). Can ethical leadership inspire employee loyalty in hotels in China? -From the perspective of the social exchange theory-. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, p. 539.