

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي:...../2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2023

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة موسومة بـ:

دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي
لدى العاملين

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

إشراف الأستاذ:

- جدي شوقي

إعداد الطالبتين:

- شيماء كحاحلية

- نسرين بياضي

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر -أ-	ساري نصر الدين
مشرفا ومقررا	جامعة تبسة	أستاذ	جدي شوقي
عضوا مناقشا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر -أ-	بوحنيك هدى

المنة الجامعية: 2023/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسِيرَی اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسْتَردُّونَ اِلَى عَالَمِ الْغِیْبِ وَالشَّهَادَةِ فِیْنَبِیْكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ﴾.

سورة التوبة الآية: 104

شكر وعرفان

الحمد لله السميع العليم ذي العزّة والفضل العظيم

والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الكريم، وعلى صحبه أجمعين

نشكر الله العليّ القدير الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة

وأعاننا على إتمام هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم والتقدير

إلى الأستاذ الفاضل "جدي شوقي" لقبوله الإشراف على إنجاز هذه المذكرة

ومنحه لنا الوقت والجهد إضافة إلى التوجيه والإرشاد والتشجيع،

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعوان الأمان الذين لم يخلوا علينا

بأي معلومة بخصوص الاستبيان

أيضا نتقدم بالشكر إلى عائلتنا وكل من ساندنا من قريب أو من بعيد

ولو بكلمة أو بدعوة صالحة

إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل

لكم منا جميع جزيل الشكر والتقدير وندعو الله العليّ القدير

أن يجعله ذخرا للإسلام والمسلمين

نسرين وشيماء

التهنئة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، أما بعد

أهدي عملي هذا إلى:

والدي العزيز وأمي الغالية حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى أخي الوحيد "نزار بهاء الدين" حفظه الله وسدد خطاه

إلى أخواتي الغاليات: "نهاد، مرحاب، دامين، مرزان، أسينات"

إلى صغاري: "نضال، سديل" حفظهما الله

إلى أخي الغالي: "علاء الدين"

إلى الحبيبة عمتي "الزهرة" المحاضرة في قلبي دائماً مرحمها الله وأكرم مثواها

إلى صديقة الطفولة ومرفيقة الدرب "نسرين"

إلى صديقتي "نسرين ولندة، ابتسام" واللاتي اعتبرهن أخواتي وليس صديقتي

إلى جميع الأهل والأقارب من عائلة كحاحلية وعشي

إلى جميع من يعرفني من قريب أو من بعيد

تتبعاً

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، أما بعد

أهدي عملي هذا :

إلى التي بين ضلوعها احتमित ومن عطاؤها ارتويت، إلى من تحملت العناء لأجلي والسهر

لراحتي، والتعب لتربيتي، والفرح لنجاحي، والدمع لخسارتي،

أنرف لها كل معاني الحب والتقدير أمي

إلى الذي رباني على الفضيلة، وشملي بالعطف والحنان وكان لي ومرع أمان أحتمي به من

نائبات الزمان، إلى من علمني أن الحياة صبر وقوة وكل مشقة في الدنيا، خبرة

إلى الذي بين يديه كبرت وفيه دفء قلبه احتमित أبي

إلى أخي وأختي "سفيان، رحمة"

إلى عمي "عبد الحميد" العزيز على قلبي وأبنائه: "أيوب، نسيبة،

مرشدي، محمد، عبدالرزاق، عبد الغاني

وإهداء خاص إلى "نسيبة"

إلى المرحوم عمي "عبد الرشيد" رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى صديقة الطفولة ومرفيقة الدرب "شيماء"

إلى أصدقائي: "ولاء، حليلة، فاطمة، عائشة، خديجة، هاجر، مروفيدة، لينة، مريتا، أمنية

مرام، دنيا، أمال، بشرى، ماريما، دعاء، ليان، إكرام، إيمان

مريم، مرانيا، تسنيم، إيلاف، سديل"

إلى جميع الأهل والأقارب من عائلة بياضي وابن مسعود

نسيبين



شكر وعرقان

الإهداء

IV-I.....	الفهرس العام
V.....	فهرس الجداول
VI.....	فهرس الأشكال
VII.....	فهرس الملاحق
أ-د.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري
4.....	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
4.....	1- مفهوم التمكين الإداري:
10.....	2- أهداف التمكين الإداري:
11.....	3- أنواع التمكين الإداري:
13.....	المطلب الثاني: نماذج التمكين الإداري، مبادئه ودوافعه
13.....	1- نماذج التمكين الإداري:
16.....	2- مبادئ التمكين الإداري:
18.....	4- دوافع التمكين الإداري:
18.....	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري وخطواته
18.....	1- أبعاد التمكين الإداري:
22.....	2- خطوات تطبيق التمكين الإداري:
26.....	المطلب الرابع: معوقات ومتطلبات نجاح التمكين الإداري
26.....	1- معوقات التمكين الإداري:
28.....	2- متطلبات نجاح عملية التمكين الإداري:

29	المبحث الثاني: الولاء التنظيمي والتمكين الإداري
29	المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي
29	1- مفهوم الولاء التنظيمي:
31	2- أبعاد الولاء التنظيمي:
32	المطلب الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
32	1- نموذج أتزيوني (Etzioni):
33	2- نموذج ستيرز (Steers):
34	3- نموذج ستاو وسلانيك (Staw and Salanik):
34	4- نموذج ستيفنز وزملائه:
34	5- نموذج كانتر (Kanter):
35	6- نموذج ألين وماير (Allen and Mayer):
35	7- نموذج الثقافة التنظيمية:
36	المطلب الثالث: مراحل تكوين الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
36	1- مراحل تكوين الولاء التنظيمي
37	2- العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي
39	المطلب الرابع: علاقة التمكين الإداري بالولاء التنظيمي
40	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري والولاء التنظيمي
40	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري
40	1- الدراسات العربية:
41	2- الدراسات الأجنبية:
43	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي
43	1- الدراسات العربية:
45	2- الدراسات الأجنبية:
47	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري التمكين الإداري والولاء التنظيمي
47	1- الدراسات العربية:

48	2- الدراسات الأجنبية:
49	المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
55	خلاصة الفصل:
<p>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-</p>	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
58	المطلب الأول: التعريف بالكلية وتخصصاتها.
58	1- نشأة الكلية وتعريفها:
59	2- القطب الجديد للكلية:
59	3- التخصصات التي توفرها الكلية:
61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية
64	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة
64	المطلب الأول: منهجية الدراسة
64	1- مجتمع وعينة الدراسة
65	2- أدوات الدراسة:
67	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
67	1- الأساليب الإحصائية الوصفية:
68	2- الأساليب الاستدلالية:
69	المطلب الثالث: صدق أداة الاستبيان وثباتها
69	1- صدق أداة الدراسة:
69	2- ثبات أداة الدراسة:
71	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
71	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية.
71	1- متغير الجنس:

72	2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:
73	3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:
74	4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:
75	5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:
76	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة
76	1- تحليل نتائج المتغير المستقل (التمكين الإداري):
81	2- تحليل نتائج المتغير التابع (الولاء التنظيمي):
82	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
82	1- اختبار التوزيع الطبيعي:
	2- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع:
83	3- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية:
88	خلاصة الفصل:
90	خاتمة
96	قائمة المصادر والمراجع
104	قائمة الملاحق
	المُلخَص

قائمة الجبراد

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة والعاملين	09
02	أبعاد التمكين الإداري	19
03	معيقات تطبيق عملية التمكين الإداري	26
04	أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	50
05	الاختصاصات التي توفرها الكلية بطور ليسانس	60
06	الاختصاصات التي توفرها الكلية لطور الماستر	60
07	تداول الاستبيان	64
08	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	67
09	معايير تحديد الاتجاه	69
10	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	70
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	71
12	توزيع العينة حسب متغير العمر	72
13	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	73
14	توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	74
15	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	75
16	تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (التمكين الإداري)	76
17	تحليل آراء العينة تجاه بعد مشاركة المعلومات	77
18	تحليل آراء العينة تجاه بعد الحرية والاستقلالية	78
19	تحليل آراء العينة تجاه بعد فرق العمل	79
20	تحليل آراء العينة تجاه بعد المكافآت	80
21	تحليل آراء العينة تجاه محور الولاء التنظيمي	81
22	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	82
23	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	84
24	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	86

فہرست الاسماء

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	أنواع التمكين الإداري	01
15	مخطط توضيحي لأهم نماذج التمكين الإداري	02
17	مبادئ التمكين الإداري	03
22	أبعاد التمكين الإداري	04
25	خطوات التمكين الإداري	05
32	أشكال الولاء عند اتزيوني	06
33	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز	07
36	مراحل تكوين الولاء التنظيمي	08
38	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	09
61	الهيكل التنظيمي للكلية	10
65	نموذج الدراسة	11
72	التوزيع البياني للعيينة حسب متغير الجنس	12
73	التوزيع البياني للعيينة حسب متغير العمر	13
74	التوزيع البياني للعيينة حسب متغير المستوى التعليمي	14
75	التوزيع البياني للعيينة حسب متغير المستوى الوظيفي	15
76	التوزيع البياني للعيينة حسب متغير الخبرة المهنية	16

فہرست التملاحی

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
104	اتفاقية التربص	01
106	استبيان	02
110	قائمة الأساتذة المحكمين	03
111	نتائج تحليل برنامج SPSS	04
119	الهيكل التنظيمي للكلية	05

مقدمة

في ظل التغيرات والتحولات الكبرى التي يشهدها عصرنا الحالي من انتشار وتتنوع للأفكار والمفاهيم الإدارية وما ينجر عنها من تطور جوهري في الفكر الإداري، ظهرت الحاجة لتبني المنظمات للمفاهيم الإدارية التي تهتم بالموارد البشري باعتباره المكون الرئيسي لها ومن أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها، فنجاحتها مرتبط بقدرتها على التسيير الجيد لهذا المورد، ومن بين هذه المفاهيم ما يعرف بالتمكين الإداري كونه مفهوم يختص بمنح العاملين سلطة وحرية التصرف دون التدخل المباشر من طرف الإدارة مع إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار الأمر الذي يعزز من ثقة العاملين بمنظمتهم و ينمي شعور الولاء لديهم.

وبما أن الولاء التنظيمي من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف المنظمات فهو شعور الفرد بالانتماء للمنظمة فيسعى جاهدا لتحقيق أهدافها والعمل على الرقي بها، وبالتالي تسعى المنظمات جاهدة لخلقه وتعزيزه فهي بحاجة إلى كسب ولاء عاملها لضمان ارتباطهم بها وانتماءهم لها من أجل بلوغ أهدافها المرجوة.

كما تعتبر الجامعات من المنظمات التي لها أهمية بالغة كونها تقدم خدمات تعليمية للمجتمع وكغيرها من المنظمات تحتاج لكسب ولاء عاملها ولا يتحقق ذلك إلا بتطبيقها لأسلوب التمكين الإداري.

أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين؟ وما واقع ذلك في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح جملة من الأسئلة الفرعية كالتالي :

- 1- ما المقصود بالتمكين الإداري؟ وفيما تكمن أهميته؟
- 2- ما هي خصائص التمكين الإداري وفيما تتمثل أبعاده؟
- 3- ما هي النماذج المفسرة للتمكين الإداري؟
- 4- ما هو الولاء التنظيمي؟ وما هي أهميته؟
- 5- ما هي أبعاد الولاء التنظيمي؟ وفيما تتمثل العوامل المؤثرة في تكوينه؟
- 6- ما علاقة التمكين الإداري بالولاء التنظيمي؟

- 7- ما هو مستوى التمكين الإداري لدى عمال الكلية محل الدراسة ؟
 8- هل يوجد مستوى من الولاء التنظيمي لدى عمال الكلية محل الدراسة ؟
 9- كيف يؤثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى عمال الكلية ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

قصد الإجابة على التساؤلات المطروحة، تم صياغة الفرضيات التالية :

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بجميع أبعاده (مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل والمكافآت) على الولاء التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.

- الفرضيات الفرعية:

✓ توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مشاركة المعلومات على الولاء التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة؛

✓ توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحرية والاستقلالية على الولاء التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة؛

✓ توجد علاقة دور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد فرق العمل على الولاء التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة؛

✓ توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المكافآت على الولاء التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد أبرز المفاهيم التنظيمية الجديدة وهو التمكين الإداري بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتبني أساليب إدارية تهتم بالموارد البشري وتعزز من مكانته داخلها، كما أن دراسة الولاء التنظيمي ودور التمكين الإداري في تعزيزه كونه أحد أهم عوامل بقاء المنظمات واستمراريتها زاد من أهمية هذه الدراسة.

خامسا: أهداف الدراسة

يمكن إيجاز أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- الإحاطة بمفهوم التمكين الإداري وتبسيط الضوء على أهم النماذج المفسرة له وتوضيح مختلف أبعاده؛
- التطرق للجانب النظري للولاء التنظيمي من خلال تعريفه، أهميته، خصائصه إضافة الى أبعاده ومراحل تكوينه؛

- التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي؛

- محاولة إبراز مدى تأثير التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة؛

- قياس نسبة التمكين الإداري للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة؛

- قياس الولاء التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة؛

- إبراز أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي من خلال البيانات الإحصائية.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

يمكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع و الاهتمام به؛

- الأهمية البالغة التي يحظى بها موضوعي التمكين الإداري والولاء التنظيمي ومدى اهتمام الباحثين بهما؛

- أهمية معرفة تأثير التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.

سابعا: حدود الدراسة

بهدف إجراء الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

- **حدود مكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.

- **حدود زمنية:** أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من: 2023/03/02 الى غاية 2023/05/10.

ثامنا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز الجزء النظري للدراسة والتعرض للإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة و اعتماد منهج دراسة الحالة عند انجاز الجانب التطبيقي للدراسة.

تاسعا: هيكل الدراسة

لمعالجة موضوع الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين تسبقهما مقدمة عامة، وتنتهي بخاتمة عامة، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي وقسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تحت عنوان: "مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري"، أما المبحث الثاني بعنوان: "الولاء التنظيمي والتمكين الإداري"، وأما المبحث الثالث: ف جاء بعنوان: "الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري والولاء التنظيمي"، أما الفصل الثاني ف جاء بعنوان: "الدراسة التطبيقية لدور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-" وقد تم تقسيمه أيضا إلى ثلاثة مباحث، ف جاء المبحث الأول بعنوان: "تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، أما المبحث الثاني ف جاء بعنوان: "الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة"، أما المبحث الثالث ف جاء بعنوان: "عرض نتائج الدراسة ومناقشتها" وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في هذه الدراسة.

عاشرا: صعوبات الدراسة

تعرضت هذه الدراسة إلى بعض العوائق والصعوبات نذكر منها ما يلي:

- صعوبة الحصول على الموافقة من طرف مسؤولي بعض المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية؛
- قلة المراجع الحديثة التي تتناول موضوع الولاء التنظيمي؛
- كثرة المعلومات المتعلقة بمتغير التمكين الإداري مما صعب عملية اختيار العناصر الهامة وبالتالي صعوبة وضع خطة الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للشركتين الإداريتين والولاء التنظيمي

تمهيد

لا تستطيع المنظمات المعاصرة تحقيق أهدافها إلا من خلال إتباع أساليب واستراتيجيات فعالة ومضمونة لتحقيق هذه الأهداف، من بينها التمكين الإداري الذي يعتبر أكثر الأساليب اهتماما بالعنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية لأي منظمة، لذا فالتركيز على هذا الأسلوب يحفز على إزالة الحواجز بين الرئيس والمرؤوسين، وإشراكهم في جل القرارات وإعطائهم حرية إبداء الرأي مما يمنحهم الثقة الكاملة لإنجاز العمل المطلوب بكفاءة عالية، فلا يمكن تعزيز الولاء التنظيمي لأي منظمة دون تطبيق التمكين الإداري، فالولاء التنظيمي يعد من أحد السلوكيات المرغوبة داخل المنظمات كونه أحد أهم العناصر التي تربط الفرد بعمله وتعزز ثقته داخلها وبالتالي يصبح المورد البشري أحد مصادر القوة والاستمرارية بالنسبة للمنظمة .

في هذا الفصل سيتم التطرق لكل من مفهومي التمكين الإداري والولاء التنظيمي من خلال المباحث التالية:

- مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري؛
- الولاء التنظيمي والتمكين الإداري؛
- الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري والولاء التنظيمي.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري

تولي المنظمات اهتماما واضحا لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وبالتالي تولي اهتماما واضحا برأس المال البشري عن طريق تبني مفهوم التمكين الإداري (empowerment Employees)، حيث يهتم مفهوم التمكين الإداري بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرار إضافة إلى الحد من الفواصل الرئاسية، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، فقد احتل التمكين الإداري أهمية بالغة في الآونة الأخيرة نظرا لما حققه من نجاحات ملفتة للنظر داخل العديد من المنظمات سواء خدمية كانت أو صناعية، ليصبح التمكين الإداري بدوره إستراتيجية فعالة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمات.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب على النحو التالي:

- ماهية التمكين الإداري؛
- نماذج التمكين الإداري، مبادئه ودوافعه؛
- أبعاد التمكين الإداري وخطواته؛
- معوقات ومتطلبات نجاح عملية التمكين الإداري.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

إن المنظمات بمختلف أشكالها أصبحت تبحث عن استراتيجيات جديدة تحقق لها النجاح، لذا توجهت نحو إستراتيجية التمكين الإداري بهدف كسب ثقة العاملين لتحقيق أهدافها المرجوة، وقد تم التعرف على التمكين الإداري من وجهة رأي الباحثين والكتّاب ومقارنته ببعض المفاهيم المشابهة، ومعرفة أهميته وخصائصه والأهداف المرجوة منه من خلال هذا المطلب.

1- مفهوم التمكين الإداري:

1-1- تعريف التمكين الإداري:

تعددت تعريف التمكين الإداري بتعدد الباحثين والكتّاب واختلاف آراءهم، ومن أهم التعاريف نذكر ما يلي:

التمكين الإداري هو: "إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشرة من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم".¹

يعرف التمكين الإداري على أنه: "عملية منح السلطة والحرية للموظف في مجال الوظيفة المحددة التي يؤديها وفقا لوظيفته، مما يضع قدرات الموظف خارج وظيفته بحيث يتم منحه حق المشاركة وحرية التعبير عن رأيه وتحريره من القيود".²

ينظر للتمكين الإداري على أنه: "فلسفة إدارية تقوم على تمديد السلطات والمسؤوليات من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية والمتمثلة في العاملين، من خلال نقل السلطة والمسؤولية بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين بإعطائهم المزيد من الحرية والاستقلالية، الرقابة الذاتية على أعمالهم، والثقة والتدريب لاتخاذ القرارات".³

¹ - مصطفى كولار، قضايا معاصرة في الإدارة، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2021، ص 169.

² - Marwan Mohamed abdeldayem and Horiya Mohamed Ahmed Al deeb, **Impact of Administrative Empowerment on organization-al Belongingness: Evidence from Bahrain**, Global scientific journal, Vol 08, N° 02, 2020, P 02. consulté le: https://www.researchgate.net/profile/Richard-Johnson-27/publication/351945314_Testing_the_Susceptibility_of_Employees_to_Phishing_Emails/links/60b12a3945851557baa6b744/Testing-the-Susceptibility-of-Employees-to-Phishing-Emails.pdf#page=93 date de visite: 20/03/2023 à 22:00.

³ - حصابة رحمة مجدة، دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 06، العدد 16، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص 53. على الرابط التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/100054> Date de visite: 26/03/2023 à 16:00.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

عرف التمكين الإداري على أنه: "الإفراج الحر عن المرؤوسين، حيث يكمن جوهر فكرة التمكين الإداري في حقيقة طلق القادة الإداريين للمنظمة لحرية عمل المرؤوسين من خلال منحهم السلطة والثقة الكافيين لأداء واجباتهم بحرية من أجل إرساء روح المسؤولية كبرياء المرؤوسين وخلق مناخ تنظيمي مناسب يمكنهم لممارسة السلطة الممنوحة لهم وتحمل مسؤولية وظائفهم وقراراتهم".¹

يركز التمكين الإداري على منح صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار وأداء المهام للموظفين في المستويات الأدنى، الأمر الذي يحقق قدرا من الاستقلالية يعكس مدى الثقة بقدرة الموظفين على تلبية متطلبات العمل وجدارتهم بذلك ويعكس حجم الإيمان بديمقراطية الإدارة وضع القرار التشاركي وأن الموظف أصبح شريكا بعد أن كان مجرد منفذ للأوامر.²

يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه: "إستراتيجية تنظيمية تركز على زيادة قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وأخذ زمام المبادرة في عملهم اليومي، من خلال إنشاء بيئة عمل تقدر العاملين وتشجعهم على اتخاذ القرارات على المستوى الفردي وإنشاء بيئة من الثقة والتمكين، وبالتالي يمكن لأصحاب العمل تعزيز العلاقات بين موظفيهم وخلق شعور أكبر بالولاء والتحفيز".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للتمكين الإداري: "التمكين الإداري هو تلك الإستراتيجية التنظيمية التي تهدف إلى نقل وتمليك الصلاحيات الكافية للموظفين ومنحهم الحرية والثقة في اتخاذ القرار من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة لمشاركة والتحفيز الذاتي والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتنمية شخصية الموظف، إضافة إلى تنمية السلوك الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله ليكون العامل قادرا على تنفيذ المهام الموكلة إليه بطريقته الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا".

¹- Mohamed Abraheem, **Administrative empowerment and management readiness in criss time: A case university of Misan**, AKKad journal of contemporary Management Studies, Misan, Irak, vol01, Issue 02, 2021 P 111. consulté le: <https://journal.acefs.org/index.php/AJCMS/article/view/27/33> date de visite: 12/02/2023 à 17:30

²- حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014، ص 37.

³- Jasem M H J Alshemmari, **An Empirical Study on employee Empowerment Role in Increasing Efficiency of Employee performance**, journal of logistics, information and services science, Arab planning institute, kuwait, 2023, vol 10, n°: 01, P 54 consulté le: <http://www.aasmr.org/liss/Vol.10/No.1%202023 /Vol.10%20No.1.4.pdf> date de visite: 25/04/2023 à 18:00.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

2-1- الفرق بين التمكين الإداري وبعض المصطلحات الإدارية ذات الصلة:

يمكن ملاحظة بوضوح التشابه بين مصطلح التمكين وغيره من المصطلحات الإدارية الأخرى، وعليه ستتم عملية المقارنة بين مختلف المصطلحات فيما يلي:

1-2-1 التمكين والتفويض: يوجد تشابه كبير بين كل من التمكين وتفويض السلطة، فتفويض السلطة هو عملية نقل الرئيس لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه دون الحاجة للرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته على هذه الاختصاصات أمام رؤسائه، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أنه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، عكس التمكين الذي يتحمل فيه الأفراد الذين تم تمكينهم مسؤولية النتيجة النهائية وهو حالة دائمة نسبيا، كما أن التفويض يفقد لمتطلبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين.¹

1-2-2 التمكين والمشاركة: تتمثل المشاركة بالسماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره وآرائه أمام المسير في القرارات والقضايا التي تهم عمله، فالبعض يعتبر المشاركة أحد مرادفات التمكين لما لها من أهمية قصوى خصوصا في المستويات الدنيا من البناء التنظيمي الذي يستوجب التصرف السريع في المواقف المفاجأة التي قد تواجه العاملين، ويعتبر البعض أن المشاركة تركز على المشاركة بالمعلومات، أما التمكين فيختلف عن المشاركة، فوفقا لأحد التعاريف الخاصة بالتمكين فإن عملية المشاركة تعتبر أول مرحلة وأهم ركن في عملية التمكين الإداري، كما أن المشاركة تكون بدرجة كبيرة وشاملة من خلال تكليف المشاركين بإعداد مشروع القرار ويتم تحويلهم صلاحية اتخاذ القرار النهائي بشأنه، على عكس التمكين الذي يكلف به فرق عمل ذاتية ومنسقة تملك صلاحية اتخاذ القرارات وتحسين العمليات من خلال تحليل بيئة ومحيط العمل.²

1-2-3 التمكين والإثراء الوظيفي: يظن البعض بأن التمكين هو مرادف لمصطلح الإثراء الوظيفي، إلا أنه يوجد فرق بين المصطلحين، فيعرف الإثراء الوظيفي على أنه: "إعادة تصميم الوظائف لتتضمن تنوعا في المهام، إضافة إلى منح العامل الاستقلالية والحرية والتأثير والتحكم في وظيفته وتحديد كيفية

¹ - جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 124.

² - مساعدي عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة سطيف، الجزائر 2020، ص 17، على الرابط التالي:

<https://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3669>-thèse de doctorat, date de visite: 14/02/2023 à 14:00.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، مع حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمستخدمي نتائج وظيفته"، فالإثراء الوظيفي هو أحد العمليات الأساسية لتطبيق التمكين الإداري في المنظمة، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه ليُشعر الموظف بالفعالية والقدرة على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته، في حين يركز الإثراء الوظيفي على الخصائص الوظيفية، فإن التمكين يركز كذلك على تصورات المرؤوسين والعلاقات الشخصية.

الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة وليس كالتمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماداته على أعمال أخرى.¹

1-2-4- التمكين والقيادة: يهدف التمكين إلى الاستفادة من قوى أعضاء المؤسسة وإشراك الأعضاء باتخاذ القرارات وتوزيع القوة، وبذلك فهو شكل من أشكال إشراك الأفراد في القرارات بهدف كسب التزامهم وتحسين مساهماتهم، وهذا ما تسعى إليه القيادة الناجحة، فالقيادة هي التي تقوي وتمكن الآخرين وتزودهم بالمعلومات والمسؤولية والسلطة والثقة ليتمكنوا من صنع القرارات والتصرف باستقلالية في حدود خبرتهم وهذا ما يؤكد العلاقة الوطيدة بين القيادة والتمكين، فمنح المرؤوسين مزيداً من التمكين يعتبر أحد الأساليب القيادية الناجحة.²

1-3- أهمية التمكين الإداري:

تطرق العديد من الباحثين والمفكرين إلى مدى أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمات والعاملين فيها، ففي ظل المنافسة الحادة والبيئة المتزايدة التعقيد، يمكن اعتباره إستراتيجية جديدة تساعد المنظمات على التحسن والتطور المستمر وتساعد العاملين على التأقلم مع بيئة العمل كونه يحقق فوائد كبيرة لها وعليه يمكن إبراز أهمية التمكين الإداري في النقاط التالية:

- يمثل التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في المنظمات ووفقاً لذلك فإن المنظمات في حاجة ملحة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات البيئية والتنظيمية المعاصرة.³

- يعتبر مفهوم التمكين الإداري ضرورياً لزيادة فعالية الإنتاجية من خلال سعي المنظمات لاستخراج أقصى طاقات العاملين لديها والحصول على أفضل إبداعاتهم. وينظر للتمكين بشكل عام باعتباره جزءاً

¹ - مساعدي عماد، مرجع سابق، ص 19.

² - المرجع نفسه، ص 19.

³ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006، ص 28.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

من خطة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطور.¹

- يعود التمكين الإداري بفوائد على العاملين لأنه يجعله يشعرون بأنهم يقدمون الأفضل لمؤسساتهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز شعورهم بالذات.²

- يؤدي تمكين العاملين إلى تحقيق أهداف منظمة لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، حيث يبين أن المدراء ورؤساء العمل الذين مهدوا التمكين الإداري أدركوا أن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمات تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق أهدافها.³

- يساهم التمكين الإداري في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمنظمة وإلى فريق العمل الذي ينتمي إليه.⁴

- يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه.⁵

- يعتبر التمكين الإداري مهما خصوصا في حالة تبني المنظمة لعملية التغيير التنظيمي.⁶

- يتسبب في إجراء تغيير في الوضع القائم لتوزيع السلطة والأدوار في المنظمة والتخلي عن أسلوب الهرمية في الإدارة.⁷

- يزيد التمكين الإداري من فرص الإبداع والابتكار، كما يدعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛

- تبني عملية التمكين الإداري يساعد المستويات الإدارية العليا والوسطى على التحرر من ممارسة دور الرقابة المشددة؛

- يزيد من رضا العاملين تجاه عملهم ومنظمتهم ما يساعد على تحسين أدائهم.⁸

- يعد فرصة لتطوير مهارات العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبأعمالهم؛

¹ - حسين عطية أفندي، تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر - بحوث ودراسات: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2002، ص ص 19 - 23.

² - Bourk, J, F, **Employee empowerment**, Dallas Business, Journal, Vol21, N° 2, USA, 1998, P 46.

³ - Bowen, D.E and lawler, E. **the empowerment of service Workers: what, why, how, and when**, Sloan Management review, Vol 33, USA, P 33.

⁴ - Argyris, C.: **Empowerment: the Emperor's New Clothes**, Harvard business Review, Vol 33, 1998, P 105.

⁵ - Bowen, D.E and lawler, E. **Op-cit**, P 34.

⁶ - Leon, A.K, Thomas, C.R: **Training empowerment and creating a culture for change**, Empowerment in organization journal, Vol4, N° 03, MCB University press, 1996, P 26.

⁷ - عادل الهادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي - أسلوب كمي تحليلي، - دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص ص 149-151.

⁸ - جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص 34.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

- يزيد من الاحترام والثقة بين وحدات العمل.

من خلال ما تم التطرق إليه حول أهمية التمكين الإداري، يمكن استنتاج أن للتمكين الإداري أهمية كبيرة على مستويين كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (01): أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة والعاملين

أهمية التمكين الإداري بالنسبة للعاملين	أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة
- رفع مستوى الرضا عن العمل. - زيادة القدرة على السيطرة على المهام اليومية. - الشعور بالملكية في العمل. - زيادة الثقة بالنفس. - خلق فرص العمل. - الاستفادة من معارف ومهارات جديدة.	- زيادة وعي العاملين بحاجات المنظمة. - تخفيض التكاليف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم. - تحسين الجودة، الربحية والإنتاجية. - الزيادة من سرعة استجابة المنظمة للتغيرات الحاصلة في السوق. - تعزيز الالتزام والرضا الوظيفي. - تخفيض دورات العمل وتقليل استهلاك الوقت والجهد. - زيادة فاعلية الاتصالات

المصدر: خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 177

1-4- خصائص التمكين الإداري:

يتسم التمكين الإداري بالخصائص التالية:¹

- التقرير الذاتي الذي يعني زيادة حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم؛
- الأهمية الذاتية التي يقصد بها الإحساس المدرك لدى العاملين بمكانتهم، دورهم واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤديه، وبالاهتمام والتقدير الذي يتحصلون عليه وتحقيق الذات الذي يبحث عنه العاملون في المنظمات التي يعملون بها؛
- الثقة بالنفس والتي تعني يزداد إدراك العاملين بإمكاناتهم التي كانت خفية، وإطلاقهم لطاقتهم المكبوتة، وتزداد ثقتهم بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويزداد اعتمادهم على أنفسهم في مواجهة الصعاب؛

¹ - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 141.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

- القدرة على التأثير، مما يعني زيادة إيمان العاملين الممكّنين بقدراتهم على أن يكون لديهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم والاستماع لهم، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم والاستفادة منها.
- كما تتوفر عملية التمكين الإداري على جملة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹
- التمكين الإداري عملية إيجابية تتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية؛
- التمكين الإداري ينمو من الفهم الذاتي للأفراد لظرفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئتهم الاجتماعية؛
- يتضمن التمكين الإداري معنى التشاركية، لأن العمال يصبحون مهتمين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراد أم جماعات محلية.
- كما يمكن ذكر خصائص أخرى للتمكين الإداري وتتمثل في:²
- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير؛
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف؛
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل فيها.

2- أهداف التمكين الإداري:

- يعمل التمكين الإداري على تحقيق مجموعة من الأهداف التي بتحقيقها تعود الفائدة على المنظمة الممكنة، ومن هذه الأهداف ما يلي:³
- يهدف التمكين الإداري إلى إبقاء المنظمة في المقدمة بشكل مستمر ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
 - الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة؛
 - يعمل على زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها وبالتالي تحقيق النمو؛
 - إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فعالة والاستفادة منها قدر المستطاع؛
 - جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم وبالتالي تحسين أدائهم؛

¹ - عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 29.

² - ياسين محجر وبحرية إسماعيل، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة العمل، الملتقى الدولي الثاني حول: ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 14، العدد 15، جانفي 2013، ص 862.

³ - زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 33.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

- التمكين الإداري أداة هامة لتطوير الاستراتيجيات المستخدمة لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة ومتعاملاتها؛
- يهدف التمكين الإداري إلى استبدال الحوافز المقدمة للعاملين خارجية المنشأ ببناء بيئة للعمل محفزة داخليا (استخدام حوافز ذاتية)؛
- يعتبر التمكين الإداري إستراتيجية إمامة لا يمكن الاستغناء عنها في حل الكثير من المشكلات الدائمة التي قد تواجه العاملين؛
- الهدف من التمكين هو جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظمتهم ومن ثم تحقيق أفضل أداء، حيث يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.¹

الهدف الرئيسي لتبني عملية التمكين الإداري هو تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والانشغال بالانصراف إلى الجانب الاستراتيجي حيث يصبح العاملون موجهون ذاتيا في أداء مهامهم، وهذا لا يتم إلا من خلال التمكين الإداري.

3- أنواع التمكين الإداري:

للمتمكين الإداري عدة أنواع، اختلف تحديدها باختلاف وجهات النظر للعديد من الباحثين، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:²

3-1- التمكين الظاهري: تتمحور عملية التمكين الإداري في هذا النوع حول الموظف في حد ذاته، حيث يعتبر الوحدة الأساسية المكونة للمنظمة ويشير التمكين الظاهري إلى زيادة قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة الحالية أو المستقبلية التي يقوم بها في بيئة عمله، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات مكونا جوهريا للتمكين الظاهري؛

3-2- التمكين السلوكي: ويعني زيادة قدرة العاملين على النشاط والعمل في مجموعات منظمة مسبقا من أجل إدراك المشكلات والظواهر المتعلقة بالعمل وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات حول

¹ - مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 168.

² - جدي شوقي، تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية - دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2015، ص 35.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

مشاكل العمل، والعمل على تطوير مقترحات حلها، وبالتالي تعليم العاملين مهارات إدارية وإجراءات وتقنية جديدة يمكن أن تستخدم في زيادة الأداء أثناء العمل وتحسين رضا العاملين؛

3-3- التمكين الإداري المتعلق بالنتائج: يهتم هذا النوع من التمكين الإداري بمخرجات العمل، ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين المستمر والتغيير السليم في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين وزيادة فعالية المنظمة ككل؛

كما توجد أنواع أخرى تعكس أهداف التمكين الإداري يمكن التطرق إليها كما يلي:¹

3-4- التمكين من خلال المشاركة: يهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام والتدوير الوظيفي؛

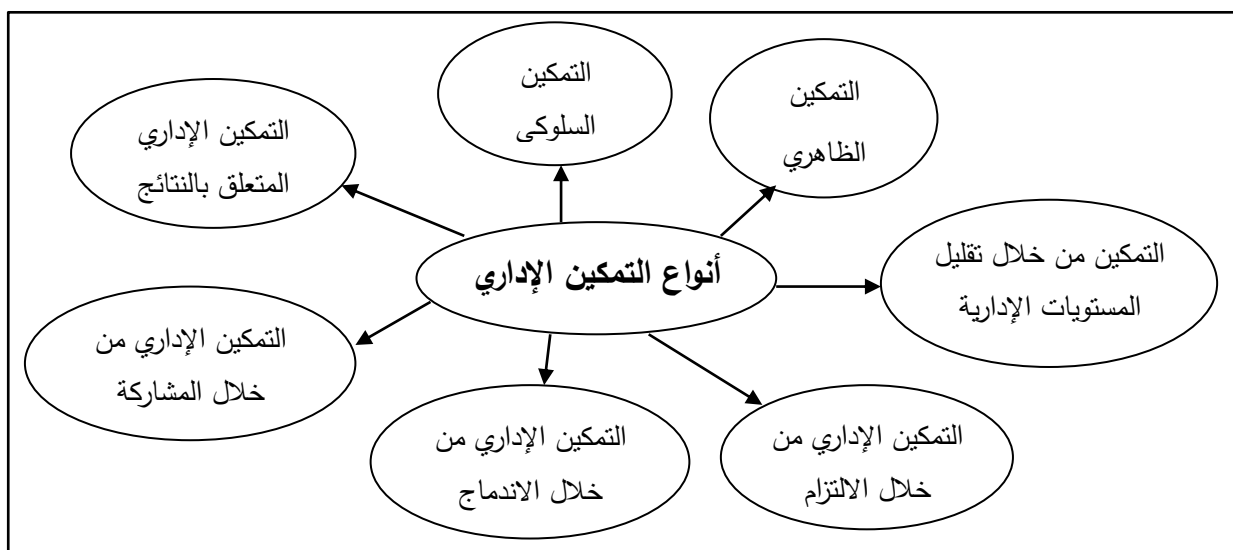
3-5- التمكين من خلال الاندماج: ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفون في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة؛

3-6- التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة؛

3-7- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: يتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين، ويصاحب زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحولية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، الجمهورية التونسية، 2009، ص ص 7، 9.

الشكل رقم (01): أنواع التمكين الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على المعلومات السابقة.

المطلب الثاني: نماذج التمكين الإداري، مبادئه ودوافعه

بعد التعرف على ماهية التمكين الإداري، تم تسليط الضوء في هذا المطلب على أهم النماذج الخاصة به وكذا المبادئ التي يركز عليها وأخيرا ذكر دوافعه.

1- نماذج التمكين الإداري:

يجب على كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها وبيئتها الداخلية والخارجية، وهذا بهدف بلوغ التمكين الإداري، فهناك مجموعة من النماذج المقدمة من طرف الباحثين في مجال الإدارة سواء كانت نماذج فكرية أو تطبيقية، والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين الإداري وتحاول بيان المراحل والعمليات والتفاعلات والعلاقات التي تحكمه.

وسنعرض فيما يلي أهم النماذج المفسرة للتمكين الإداري:

1-1- نموذج (Conger & Kanungo 1988):¹

عرف Conger وزميله Kanungo التمكين الإداري كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها

¹ - رامي جمال أندراوس وعادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، أريد، الأردن، 2008، ص 155، 158.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح الكاتبان خمسة مراحل لعملية التمكين وهي:

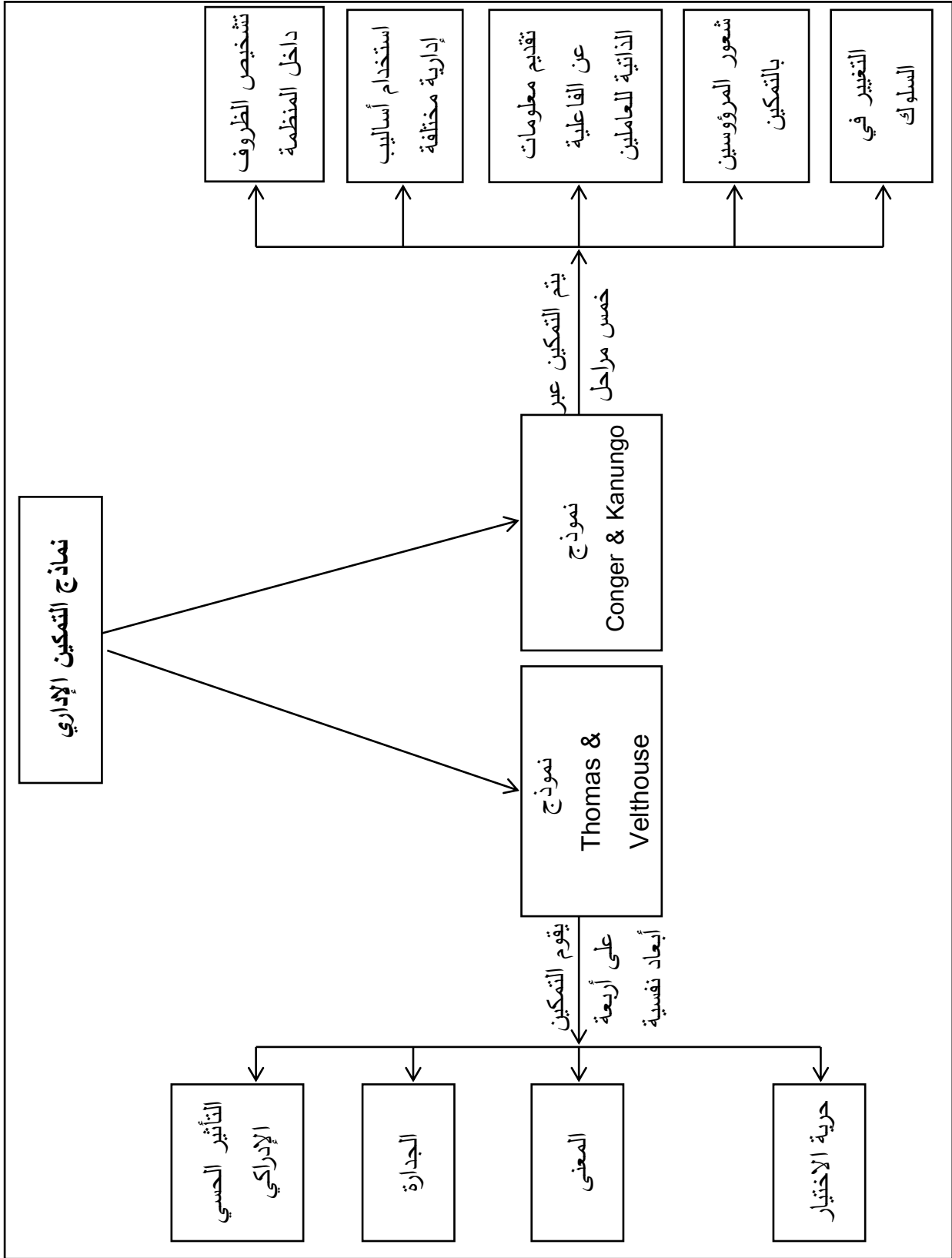
- تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين؛
- استخدام أساليب إدارية مختلفة كالإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء؛
- تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين باستخدام كل من: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي والاستثارة العاطفية؛
- شعور المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية؛
- التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

1-2- نموذج Thomas and Velthouse¹:

يقوم هذا النموذج على إكمال ما قدمه "Conger and Kanungo"، ليتم بناء نموذج التمكين الإدراكي "Cognitive Empowerment" وعرف النموذج التمكين بأنه زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، ويؤكد النموذج على أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذاتي الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف التمكين المطبقة في المنظمة، وحدد هذا النموذج أربعة أبعاد نفسية للتمكين الإداري الأساسي للموظفين وهي: التأثير الحسي الإدراكي، الجدارة، المعنى وحرية الاختيار.

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص ص 20، 21.

شكل رقم (02): مخطط توضيحي لأهم نماذج التمكين الإداري



المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى المعلومات السابقة

2- مبادئ التمكين الإداري:

تقوم عملية التمكين الإداري على مجموعة من المبادئ يعود أصل كل واحد منها إلى الحروف الأولى من كلمة التمكين Empower كل حرف من هذه الكلمة يمثل أحد مبادئ التمكين والتي يمكن إبرازها فيما يلي:¹

1-2- تعليم العاملين (education): يعني إلزامية تعلم جميع أفراد المنظمة كون التعليم يساعد على زيادة فاعلية العاملين فيها مما يؤدي إلى نجاحها واستمراريتها؛

2-2- الدافعية (motivation): يجب أن تعمل الإدارة على تخطيط كيفية لتشجيع المرؤوسين على تقبل فكرة التمكين، وتوضيح دورهم الحيوي في إنجاح المؤسسة عن طريق التوعية والتوجيه، بناء فرق العمل المختلفة واعتماد إستراتيجية الأبواب المفتوحة للعاملين من طرف الإدارة العليا؛

2-3- وضوح الغرض (Purpose): إن فهم كل فرد في المنظمة لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة يؤدي بالفعل إلى نجاح جهود التمكين الإداري، هذه الأخيرة تركز بالأساس على الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة؛

2-4- الملكية (Owner Ship): لابد من الإشارة إلى أن معادلة التمكين مكونة من ثلاثة حروف ممثلة بالرمز 3As تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة + المساءلة = الإنجاز

Authority + Accountability = Achievement

ولتحقيق الإنجاز يجب على كل من الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، أما المسؤولية فقد تكون ممتعة للعاملين خصوصا إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا إضافة إلى السماح لهم بممارسة السلطة على أعمالهم؛

2-5- الرغبة في التغيير (Willingness to change): إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداءها للمهام، إن البحث عن طريق عمل جديدة وناجحة يتم بقيام تشجيع الإدارة العليا والوسطى للتغيير، وعكس ذلك يؤدي حتما إلى الفشل؛

2-6- نكران الذات (Ego Elimination): تعمل الإدارات داخل المنظمات أحيانا على إفشال برامج التمكين الإداري قبل الانطلاق في تنفيذها، كما يتصف بعض المدراء بحب الذات واتباع النمط الإداري

¹ - عماد علي المهيرت، مرجع سابق، ص ص 30-32.

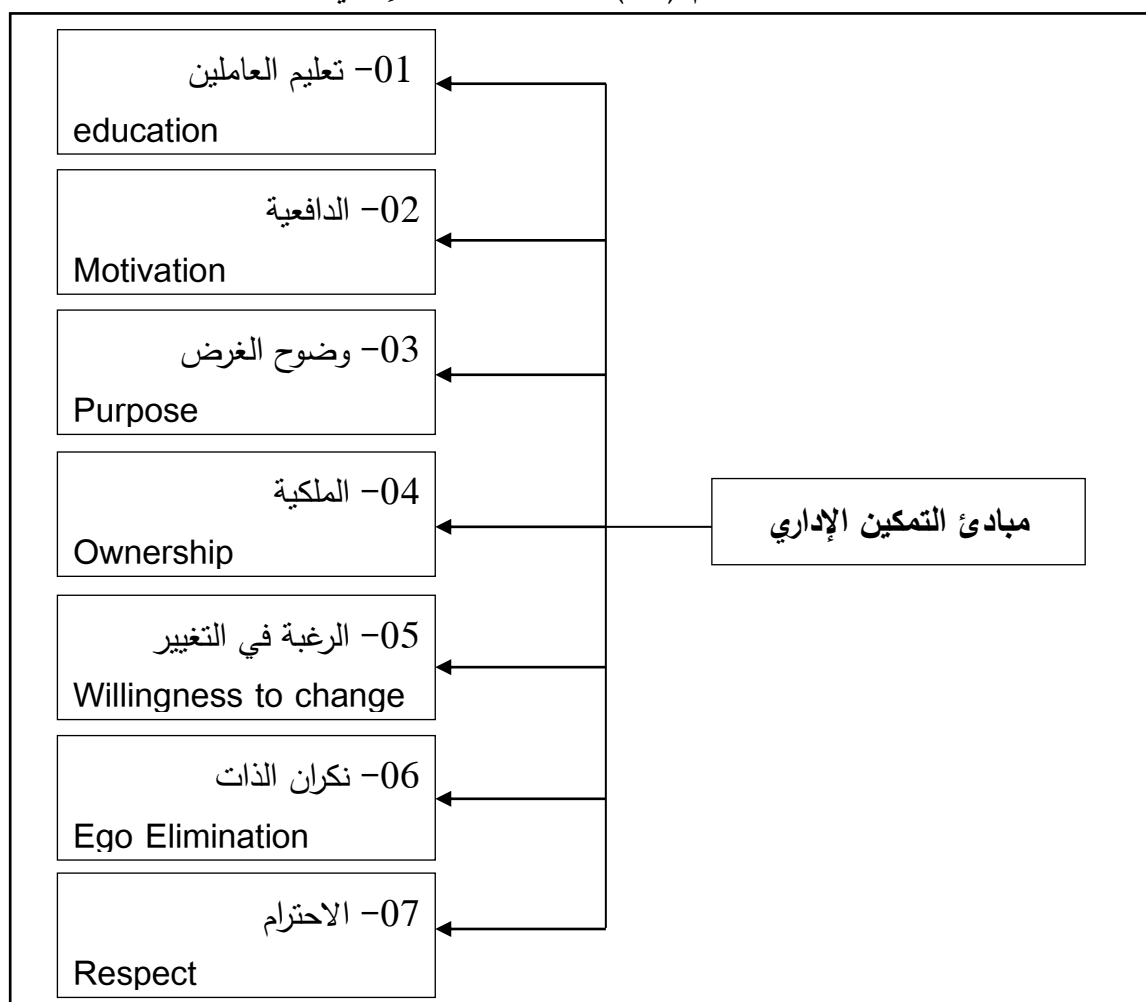
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

القديم المتمثل في السيطرة والسلطة، فينظرون للتمكين على أنه تحد لهم وسلب لسلطاتهم لا على أنه طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين.¹

2-7- الاحترام (Respect): يتمثل جوهر التمكين في الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عملية الإبداع، فإن لم يمكن احترام العاملين أمرا أساسيا في المنظمة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة.

فلاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، فعدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.²

الشكل رقم (03): مبادئ التمكين الإداري



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المعلومات السابقة

¹ - قيس محمد علي ووليد سالم حموك، الدافعية العقلية - رؤية جديدة-، مركز دبيونو وعليم التفكير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 45.

² - عماد علي المهيرت، مرجع سابق، ص 32.

4- دوافع التمكين الإداري:

- يوجد العديد من الدوافع والأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني التمكين ومن أهم وأبرز هذه الأسباب نذكر ما يلي:¹
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وتخفيض المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
 - الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
 - الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خصوصا الموارد البشرية، حفاظا على تطوير المنافسة؛
 - أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للفرد؛
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
 - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم؛
 - الرغبة في التحول من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفعالة وهذا عن طريق مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحملهم المسؤولية.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري وخطواته

يتناول هذا المطلب الأبعاد المؤثرة على التمكين الإداري بالإضافة إلى أهم الخطوات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذه الإستراتيجية، وهي مفصلة كالتالي:

1- أبعاد التمكين الإداري:

تناول العديد من الكتاب والباحثين في دراساتهم موضوع أبعاد التمكين الإداري وتتنوع هذه الأبعاد وتختلف من دراسة إلى أخرى بسبب تعدد واختلاف آراء ووجهات النظر لكل كاتب، حيث ركز كل باحث منهم على الأبعاد التي يراها ذات تأثير بارز على التمكين الإداري في المنظمة.

¹ عبد الله أحمد آدم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص ص 17-18، على الرابط التالي: <https://repository.sustech.edu/handle/123456789/14921?show=full>. Date de visite: 20/02/2023 à 19:00.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

ويؤكد الكثير منهم على أن هذا التنوع والتناقض بين آرائهم ساهم بشكل كبير في تكوين المفهوم الشامل للتمكين الإداري وزيادة وضوحه، وعليه يتم التطرق إلى بعض أبعاد عملية التمكين الإداري في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): أبعاد التمكين الإداري

الترتيب	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Simons	1995	- الرقابة
2	Blanchard et Al	1996	- المشاركة في المعلومات
		1999	- حرية أكبر للأقسام الحدودية
		2001	- فرق العمل الذاتية
3	Brown	1996	- الجودة - الموارد - التفويض
4	Malek and Harold	1996	- الثقافة التنظيمية
5	Clair	1997	- بناء القناعات - تثبيت المسؤوليات - دعم المنظمة
6	Ivancevich	1997	- فريق العمل - المشاركة بالمعلومات - الهيكل
7	Rafik and ahmed	1998	- حرية التصرف - المشاركة - المكافآت - المعرفة
8	Robbins	1998	- الرقابة - الهيكل التنظيمي
9	Appelbaum et Al	1999	- القوة - الثقافة - القيادة - الهيكل
10	Ersted	1999	- المعرفة - المشاركة - المعلومات - القوة - المكافآت

المصدر: زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 76-77.

من خلال الأبعاد التي تم التطرق إليها في الجدول والتي يلاحظ أنها تختلف وتتباين من باحث إلى آخر يمكن الانتهاء إلى أن أبرز وأهم الأبعاد التي تؤثر على التمكين الإداري بشكل مباشر وواضح وهي:

1-1- المشاركة بالمعلومات:

يقوم التمكين الإداري على عنصر هام وهو الاشتراك في المعلومات حول العمل، الخطط، الأهداف والاستراتيجيات حيث أنه من الصعب توقع المساهمات التي يقدمها العاملون لإنجاح المنظمة ما لم يكونوا قادرين على الوصول والحصول على المعلومات الأساسية، فالمعلومات تعد العنصر الأساسي في عملية

التمكين الإداري، خاصة في حال توفرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل، وبهذا تسعى المنظمة لجعل العاملين أكثر فهما حول أسلوب اتخاذ القرارات، ولن يحصل هذا إلا بوصول هذه المعلومات للعاملين بشكل مباشر وبالطريقة الأمثل دون اللجوء إلى أي وسيط، هذا الأخير يؤدي إلى المساس بالمشاركة الفعلية بالمعلومات، فإن توفر وتدفق المعلومات بين العاملين يعد مؤشرا أساسيا من مؤشرات التمكين الإداري الفعال.¹

1-2- الحرية والاستقلالية:

يعتبر منح حرية التصرف أحد أهم العوامل في تمكين العاملين، كونها تتضمن منح الأشخاص العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، فقد تكون هذه الحرية الممنوحة للعاملين ضمن لائحة الواجبات التي يتم تكليفهم بها، أو تكون اختيارية غير روتينية، أو قد تكون معتمدة. فالمقصود من الحرية في التمكين أنها اختيار الأفراد للوسيلة والأسلوب المناسب في أداء العمل وهذا يعني اختيار العملية وليس بالضرورة اختيار الغايات والأهداف، فالعاملون داخل المنظمة سيكونون أكثر التزاما وإبداعا في حال منحهم الحرية اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن الطريقة التي يرغبون بها في أداء العمل.

أما الاستقلالية، فيقصد بها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات واسعة النطاق كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيع المهام بين العاملين وغيرها من المهام، فالاستقلالية في التمكين تعني مدى شعور الفرد بالقدرة على أداء مهامه بعيدا عن التقيد برب العمل.²

¹ - بوناب محمد وزرقة رؤوف، دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 03، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ديسمبر 2022، ص 886. على الرابط التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/39/8/3/206348> date de visite: 05/04/2023 à 21:00.

² - أحمد عباس حمادي وباسر لطيف خلف، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي -دراسة استطلاعية لعينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 16، جامعة الفلوجة، دون ذكر اسم البلد، 2016، ص 116. على الرابط التالي:

https://www.researchgate.net/publication/361638233_altmkyn_aladary_wlaqtw_balrda_alwzyfy_drast_asttlayt_l_ara_ynt_mn_almdra_alamlyn_fy_wzart_alkhtyt_waltawn_alanmayy_aljhaz_almrkzy_lltqyys_walsytrt_alnwytr date de visite: 10/04/2023 à 15:00.

1-3- فرق العمل:¹

تتشكل فرق العمل من مجموعة أفراد يعملون مع بعضهم بغاية تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويختلف دور فريق العمل في المنظمات الممكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي المنظمات الهرمية يتشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة الممكنة فإن الفريق يصبح أحد أهم ركائز الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، كونه يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشكل كافة أنشطة المنظمة، كما يتميز فريق العمل بأنه يدير نفسه بنفسه من خلال مشاركتهم جميعاً في رسم الخطط وتنفيذها وإدارة العمل منذ البداية وحتى النهاية وبالتالي ينصب التمكين على وحدة تنظيمية تملك كيانا مستقلاً.

يهدف التمكين من خلال هذا البعد إلى إرشاد فريق العاملين بالطريقة التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم، أي ما يعرف بفريق العمل الموجه ذاتياً.

1-4- المكافآت:²

مكافأة العاملين على أدائهم في المنظمة هو تقديم أفضل المكافآت لهم لتحفيزهم على العمل بجدية وإتقان، وتعد المكافآت أحد المتطلبات الرئيسية لنجاح عملية التمكين الإداري داخل المنظمات لأنها تدفعهم لأداء المزيد من الجهود وتزيد من فعالية مشاركتهم داخل المنظمة.

فالمكافآت تؤكد للعاملين أن سلوكياتهم وتصرفاتهم مرضية، ومكافأة المنظمة لهم يكون بمثابة اعتراف وتقدير لمهاراتهم ومجهوداتهم.

كما يجدر الإشارة إلى إلزامية ربط المكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة من خلال تصميم نظام للمكافآت ملائم لاتجاهها، وعلى هذا الأساس يمكن تقديم أفضل المكافآت للعاملين في المنظمة بصيغتين هما:

أ- المشاركة في الأرباح.

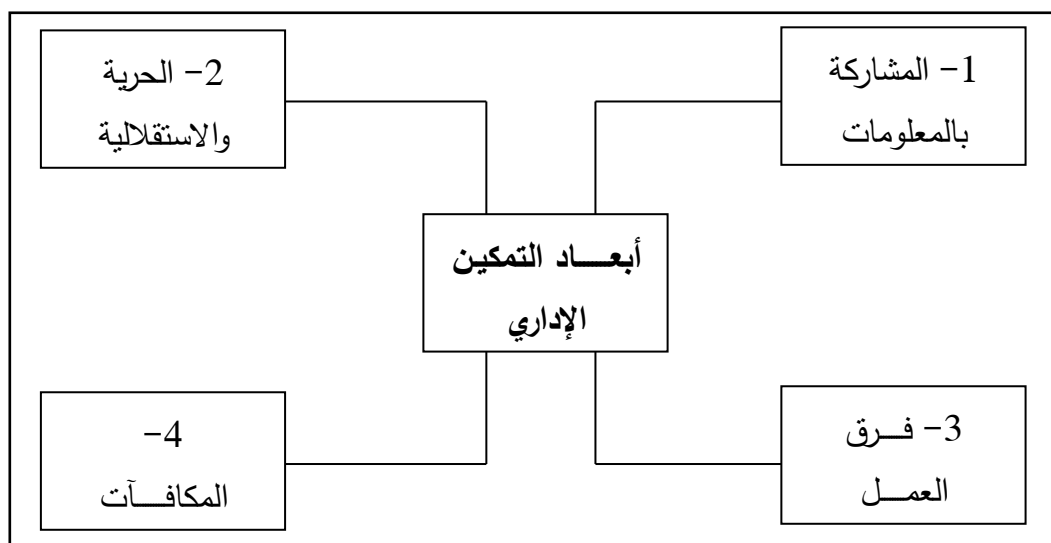
ب- المساهمة في رأس المال، مما يحقق شيئاً من الرضا، والأرباح للمنظمة والعاملين فيها أيضاً.

¹ - سعد عبد الله إبراهيم الخريف وأسماء خالد متعب المطيري، أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 4، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2022، ص 217.

على الرابط التالي: <https://aja.journals.ekb.eg/article-160623.html> date de visite: 19/04/2023 à 17:00.

² - مساعدي عماد، مرجع سابق، ص 58.

الشكل رقم (04): أبعاد التمكين الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على المعلومات السابقة

2- خطوات تطبيق التمكين الإداري:

يعد التمكين الإداري أحد العوامل المهمة لتنمية قدرات العاملين في المنظمة، وتبني هذه العملية ليس بالأمر البسيط، فالتمكين الإداري يمر بمراحل مدروسة ومنظمة تهدف لضمان تطبيقه وتحقيق أهدافه بشكل جيد ومقبول، فلا بد من التسلسل في الخطوات التالية لضمان نجاحه بكفاءة وفعالية.

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

يجب أن يحدد المدير السبب من وراء تطبيق عملية التمكين، فشرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم.¹

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المدراء لإيجاد بيئة ممكنة تتصل بتقبل مبدأ التخلي عن السلطة، فقد أمضى العديد من المديرين سنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب سيكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي فإن تغيير سلوكيات المدير للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين هو خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين الإداري.²

¹ - أحمد محمد سعيد الشياح وعنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 235.

² - أمل فوزي إبراهيم الحاج، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص ص 19-21.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عن اتخاذها المديرين للمرؤوسين تعد أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي بحيث يجب تقييم نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.¹

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

من المهم أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فحتى يكون المرؤوسين قادرين على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الموظفين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع الأفراد الآخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي يتوقع أن تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الذي يعمل بشكل فردي.²

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات وتوفيرها:

يحتاج المرؤوسين لمعلومات حول وظائفهم والمنظمة ككل ليتمكنوا من اتخاذ قرارات أفضل، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية إنجاز وظائفهم وفرق العمل التي يتشاركون فيها، الأمر الذي يساهم في نجاح واستمرارية المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.³

وتختلف المعلومات والبيانات من مشكلة لأخرى وفقاً لطبيعة المشكلة وتصنيف المعلومات والبيانات التي قد يستعملها المدير في عملية إلى كل من الأنواع التالية: المعلومات الأولية، المعلومات الكمية والنوعية، الآراء.

¹ - عماد علي المهيرات، مرجع سابق، ص 36.

² - محمد زرقون وعراية الحاج، التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، المؤتمر الدولي للمورد البشري شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، مارس 2013، المجلد 12، العدد 13، ص 152.

³ - محمد قاسم المقابلة، الإدارة المعلوماتية، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 9.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.¹

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، فهو تلك العملية المنتظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة المعارف لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد، ويجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية لحل المشكلات والاتصال وإدارة الأزمات والصراعات، والعمل مع فرق العمل، والتدريب على تحمل المسؤولية وتطبيق مبدأ التشاور، بالإضافة إلى التحفيز لرفع مستوى المهارات والقدرات الفنية للموظفين.²

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم توضيح معنى التمكين وما يمكن أن يعنيه للموظفين، فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الموظفين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.³

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتحفيز

يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهها نحو تفضيل العمل من خلال فريق، فأحد عناصر الدعم الأساسية السائدة للتمكين تتمثل في تقديم مكافآت للموظفين تعتبر بسلوكهم المنسجم مع التمكين الإداري.

الخطوة العاشرة: التريث وعدم استعجال نتائج التمكين

إن تغيير بيئة العمل يتطلب مدة زمنية طويلة نسبياً، مما يجب الحذر من حدوث مقاومة للتغيير حيث يتوقع أن يقاوم الموظفون أية محاولة لإيجاد برنامج قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، كما سيقاوم المدراء أية محاولة لنزع الصلاحيات أو تفويضها وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال

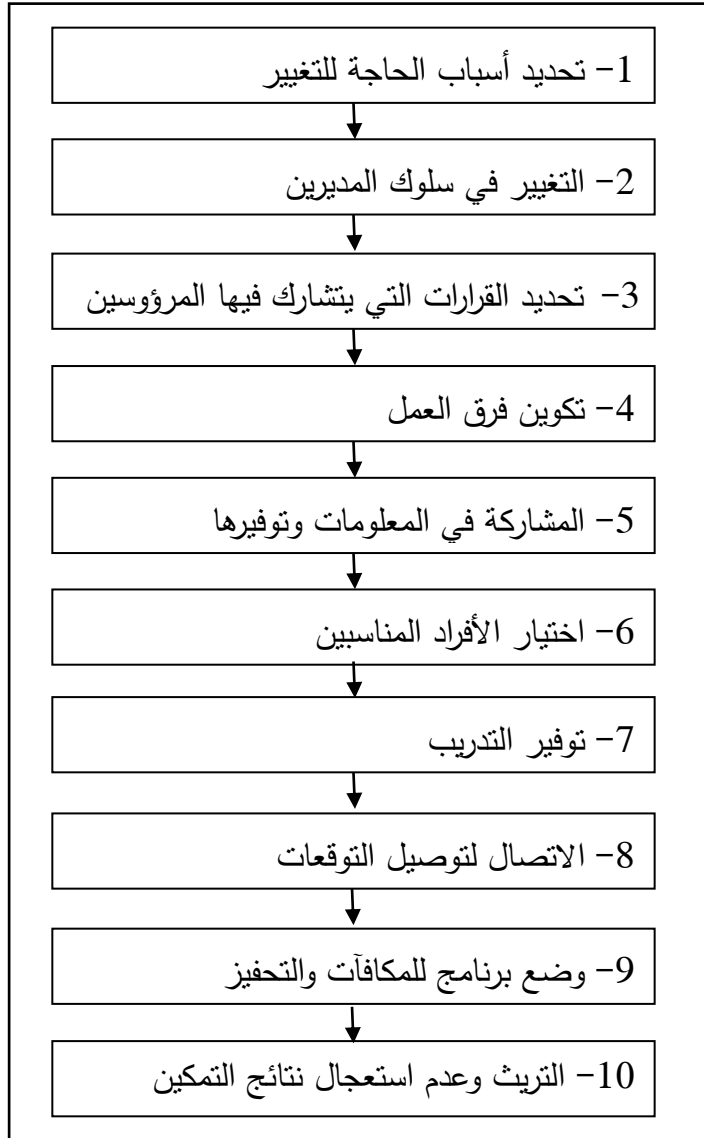
¹ - مصطفى كولار، مرجع سابق، ص ص 186-187.

² - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة العلمية التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 56.

³ - أحمد محمد سعيد الشيايب وعنان محمد أحمد أبو حمور، مرجع سابق، ص ص 233، 234.

الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تحتاج إلى الوقت الكافي وتطال جميع الأطراف في المنظمة.¹

شكل رقم (05): خطوات التمكين الإداري



المصدر: أحمد محمد سعيد الشيباب وعنان محمد أحمد أبو حمور، مرجع سابق، ص 235.

¹ - منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015 ص 143.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

المطلب الرابع: معيقات ومتطلبات نجاح التمكين الإداري

للمتمكين الإداري العديد من المعوقات التي تعرقل تطبيقه وتتسبب في فشله بالإضافة إلى بعض العوامل المساعدة على نجاحه وسيتم التطرق لكل منهما على النحو التالي:

1- معيقات التمكين الإداري:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها عدة معيقات لتطبيق عملية التمكين الإداري فيها، وقد اختلف الكُتَّاب والباحثون في تحديد هذه المعوقات حيث كان لكل واحد منهم رأي مخالف بشأن أسباب فشل التمكين الإداري داخل المنظمات، وفي الجدول الموالي يمكن إبراز عوامل فشل التمكين الإداري من وجهة رأي كل باحث.

جدول رقم (03): معيقات تطبيق عملية التمكين الإداري

المصدر	معيقات تطبيق التمكين الإداري
Gibson and AI (2003)	<ul style="list-style-type: none">- خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة- مواجهة بعض المشرفين لصعوبة تمكين العاملين.- مواجهة بعض العاملين لصعوبة في تحمل المسؤوليات الكبرى التي يحتاجها التمكين.
العنبي (2005)	<ul style="list-style-type: none">- الهيكل التنظيمي الهرمي.- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.- عدم الرغبة في التغيير.- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الإبداع والابتكار.- السرية في تبادل المعلومات وضعف نظام التحفيز.- ضعف الترتيب والتطوير الذاتي.- انعدام الثقة الإدارية.- عدم ملائمة نظام المكافآت.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

<ul style="list-style-type: none"> - انعدام الثقة. - تجاهل المعرفة. - سوء الفهم. - الاعتمادية أو التبعية. - الطريقة الأبوية في الحكم. - العلاقات غير المتماثلة. 	Isokaata and Johansson (2006)
<ul style="list-style-type: none"> - اعتبار التمكين على أنه تغيير، إضافة إلى مقاومة التغيير والخوف منه. - التمكين يستغرق وقتاً أي مضيعة للوقت. - مقاومة العاملين للتمكين. 	Yuki and Becker (2006)
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود الدعم والالتزام من طرف الإدارة العليا. - استعمال التمكين كأداة مناورة لحث العاملين على إنجاز مهامهم وواجباتهم دون فهم المسؤولية والسلطة الحقيقية. - استعمال المدراء للتمكين لتجنب المسؤولية والمسائلة عن المهام ويرحبون بأوسمة النجاحات وينسبون الفشل للآخرين. - استعمال التمكين كغدر لتجنب الاستثمار في تنمية وتدريب العاملين. - إخفاق المدراء في تقديم التغذية العكسية وعدم الاعتراف بإنجازات المرؤوسين. 	Evans (2008)
<ul style="list-style-type: none"> - خوف المدراء من فقدان السلطة والرقابة والقوة. - افتقار العاملين القدرة على اتخاذ القرارات المسؤولة. - الفشل في ممارسة التمكين قبل محاولة تطبيقه. - الخوف من تسرب الأفكار والخطط والمعرفة للمنافسين من خلال وسائل المشاركة بالمعلومات. - عدم رغبة جميع الأفراد بالشعور بالتمكين (مقاومة التمكين - العزلة عن العاملين الممكنين). 	Invenevich and Mattesson (2002) Invenevich and AI (2008)

المصدر: إحسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، عمان، 2013، ص ص 112-116.

من خلال ما تم الإشارة إليه في الجدول السابق، يمكن تلخيص أهم معيقات أو عوامل فشل

التمكين الإداري في العناصر التالية:¹

¹ - خلفه سارة وعيسوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، جامعة سطيف، الجزائر، 2018، ص ص 363، 364.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

- الهيكل التنظيمي الهرمي واعتماد أسلوب الإدارة التقليدي؛
- خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة؛
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والسلطة؛
- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الإبداع والابتكار؛
- ضعف أنظمة التحفيز وعدم ملائمة نظام المكافآت؛
- انعدام الثقة بين العاملين داخل المنظمة؛
- اعتبار التمكين على أنه تغيير؛
- مقاومة العاملين للتمكين الإداري؛
- اعتبار بعض الإدارات التمكين على أنه مضيعة للوقت.

2- متطلبات نجاح عملية التمكين الإداري:

- لا يمكن اعتبار عملية التمكين الإداري أمراً سهلاً وهيناً كونها تعتبر استراتيجية صعبة نوعاً ما تحتاج إمكانيات ومتطلبات وشروط لنجاحها، هذه المتطلبات يجب أن يقوم بها المدراء من أجل إنجاز عملية التمكين الإداري، فتجدر الإشارة إلى أن تطبيق عملية التمكين الإداري بنجاح يتطلب ما يلي:¹
- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات في المنظمة؛
 - التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين؛
 - التخلي عن الرقابة المباشرة مع تعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛
 - اعتماد المنظمة على التخطيط المنهجي عن تطبيق التمكين الإداري؛
 - التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين الإداري؛
 - ضرورة وضع الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم ومهاراتهم أثناء تطبيق عملية التمكين الإداري؛
 - ضمان اتصالات مفتوحة بين الإدارة والعاملين في ظل نظام فرق العمل واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات والانفتاح على الأفكار الجديدة ودعم الابتكار والإبداع والعمل بمنطق الرقابة الذاتية؛
 - توفير الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفعال لخطط التمكين.

¹ - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العملية -، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر 2009، ص ص 265، 266.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي والتمكين الإداري

يعد الولاء من أهم المواضيع التي لاقت اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين سواء في المجال التنظيمي أو المجال السلوكي، وهذا راجع لأهمية البالغة التي يحققها للمنظمة، فهو يعتبر من أهم العناصر التي تربط بين الفرد ومنظّمته ومن العوامل التي لها تأثير مباشر على كفاءة وفعالية أي منظمة فولاء الأفراد لمنظمتهم من أحد أهم ركائز نجاحها و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار النظري للولاء التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري من خلال المطالب التالية:

- ماهية الولاء التنظيمي؛
- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي؛
- مراحل تكوين الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه؛
- العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية ذات رواج كبير، حيث يعد أحد أهم الركائز الأساسية لنجاح وتطور المنظمات، فالأفراد الذين يتمتعون بمستوى عال من الولاء تجدهم ذا سعي مرتفع للمحافظة على البقاء والاستمرار فيها على إدراك تام بأن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف منظماتهم.

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

1-1- تعريف الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي على أنه: "عاطفة وجدانية للفرد نحو منظمته أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية أو مادية"¹.

كما يعرف الولاء التنظيمي على أنه: "نية أو رغبة الموظفين في الحفاظ على عضويتهم في المؤسسة والمشاركة بالحماس، والعمل بجد لتحقيق أهداف المؤسسة"².

ويعرف أيضا بأنه: "شعور يتملك الفرد تجاه منظمته ينتج عنه انسجام مع منظمته في أهدافها وقيمها والرغبة في البقاء بها والنظرة الإيجابية للمنظمة وخدمتها بغض النظر عن مقدار المردود المادي"³.

¹ - أحمد محمد سعيد الشيايب، وعنان محمد أحمد أبو حمور، مرجع سابق، ص 309.

²-Bui naht etal, **Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty**, Journal of management science letters 11, 2020, P 02. Doi:10.5267/j.msl.2020.08.014.

³ - جميلة ناجي أحمد عطاوي، علاقة القيادة التحولية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2022، ص 87.

ويقصد به أيضا: " الشعور بالانتماء إلى المنظمة ينمو داخل الفرد حيث يشعر هذا الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافها يتم تحقيقها من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا تتولد في الفرد رغبة قوية لبذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه: "شعور الفرد بالفخر والاعتزاز لانتمائه لمنظمة ما بحيث تكون له قناعة تامة بقيمتها وأهدافها مع السعي جاهدا لتحقيقها والارتقاء بها".

1-2- أهمية الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة على الفرد والمنظمة تتمثل في:

- يعتبر الولاء التنظيمي نقطة مهمة للربط بين المنظمة والعاملين خاصة في الأوقات التي لا تقدم بها المنظمة حوافز للعاملين؛
- يعتبر ولاء الأفراد من العوامل الهامة للتنبؤ بفعالية المنظمة؛
- يعمل على تحسين ورفع الأداء وتخفيض الغياب والتأخير عن الدوام؛
- العامل الذي يملك درجة عالية من الولاء التنظيمي يشعر دائما بالرضا والسعادة والارتباط العملي.²
- يعمل على غرس روح المبادرة والإبداع للعاملين.³
- يعمل على تعزيز الثقة لدى العاملين وغرس مشاعر الارتياح والاستقرار والأمان عندهم مما يساعدهم على التجاوب مع التغيير وعدم مقاومته.⁴

1-3- خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص غير الملموسة نذكر منها:

- شعور وجداني يصف العلاقة بين الموظف والمنظمة ويؤثر على قراره فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة.⁵

¹- Fettouh khaled, **the effect of the degree of job satisfaction on organizational loyalty: Empirical Study in Mascara Employment Agency Economics and culture**, Sciendo, Vol 19, N°2, 2022, P 19.
DOI: 10.2478/jec-2022-0012

²- جميلة ناجي أحمد عطافي، مرجع سابق، ص ص 88، 89.

³- أماني محمد زيدان، أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي - دراسة حالة مستشفى الأسد الجامعي-، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2017، ص 101.

⁴- حسام قرني أحمد، مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، جامعة أبو ظبي، المجلد 30، العدد 3، 2022، ص 93، على الرابط: DOI: 10.21608/imp.2022.270561

⁵- أحمد محمد سعيد الشيباب وعنان محمد أحمد أبو حمور، مرجع سابق، ص 310.

الفصل الأول: الإطار النظري للمكين الإداري والولاء التنظيمي

- يؤثر مباشرة على العديد من الظواهر الإدارية ويتضح ذلك في مدى التزام العمال بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء؛

- يبين الولاء التنظيمي الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.¹

- الولاء التنظيمي هو شعور مكتسب وليس بالفطرة.²

- محصلة تفاعل عوامل تنظيمية وإنسانية داخل منظمة يتميز بخاصية عدم الثبات والتغيير وذلك انطلاقاً لتأثيرات هذه العوامل ويعمل على تحقيق أهداف منظمة.³

- يأخذ الولاء وقتاً لاكتسابه لأنه نتيجة قناعة تامة للعامل.⁴

2- أبعاد الولاء التنظيمي:

حسب ماير (Meyer) للولاء التنظيمي 03 أبعاد وهي:⁵

1-2- الولاء العاطفي: يتكون هذا البعد عند الفرد بعد إدراكه للخصائص المميزة لعمله كاستقلالية والأهمية، وتنوع المهارات وقرب المشرفين لها، كذلك سماح المنظمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كل هذا يجعله يفخر بانتمائه لها وبمحاولة حل المشاكل التي تواجهها كأنها مشاكله الخاصة وهذا نتيجة شعوره بوجود رابط يربطه بها.

2-2- الولاء الأخلاقي: شعور الفرد بالالتزام اتجاه منظمته ويحدث هذا بالدعم الإيجابي الذي تقدمه المنظمة للعاملين وبسماحها لهم بالمشاركة، والمساهمة في وضع وصياغة الأهداف والسياسات العامة لها، وهذا يجعله ملتزماً أخلاقياً اتجاهها ساعياً لتحقيق أهدافها وتنفيذ سياساتها، مع الالتزام بأخلاق المهنة التي تفرض عليه البقاء في المنظمة.

¹- أماني محمد زيدان، مرجع سابق، ص 101.

²- شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 48.

³- محمد در، الولاء التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، مجلد 16، العدد2، الجزائر، 2022، ص 359 على الرابط التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/201846> date de visite: 15/04/2023 à 14:00

⁴- كنزة بوزنيت وآخرون، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية على المؤسسة الإفريقية للزجاج جيجل-، جامعة محمد الصديق بن يحي، مجلد 5، العدد 01، الجزائر، 2022، ص 42 على الرابط التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/184322> date de visite: 10/04/2023 à 19:00

⁵- موسى خليل عودة، الخصائص السيكومترية لمقياس ممارسة القيادة المتسامية لدى عمداء الكليات والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، الجامعة العربية الأمريكية أنموذجاً، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس، العدد الأول، يناير 2023، ص 309 على الرابط التالي: <https://journals.alaqa.edu.ps/index.php/educational/article/view/593> date de visite: 19/04/2023 à 22:00

الفصل الأول: الإطار النظري للمكين الإداري والولاء التنظيمي

2-3- **الولاء المستمر:** تقاس درجة ولاء الفرد بالقيمة الاستثمارية التي يحققها الفرد عند استمراره في منظمة، حيث أنه يقيم على أساس مجموعة من العوامل: كتقدم في السن، طول مدة العمل والتي تعتبر من أهم المؤشرات التي تدل على رغبة الفرد بالاستمرار في عمله، وهذا دليل على أن الفرد استثمر جزءا من حياته في منظمة وأي تفريط من قبله يعتبر خسارة له خاصة إذا كان غير قابل للانتقال إلى عمل آخر إضافة إلى علاقات شخصية داخل منظمة ونظام التقاعد قد تجعله يختار البقاء فيها بالنظر لقلّة وجود فرص عمل في أماكن أخرى.

المطلب الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

تعددت المداخل والنماذج المفسرة للولاء التنظيمي ومن تلك النماذج نذكر ما يلي:

1- نموذج أتزيوني (Etzioni):

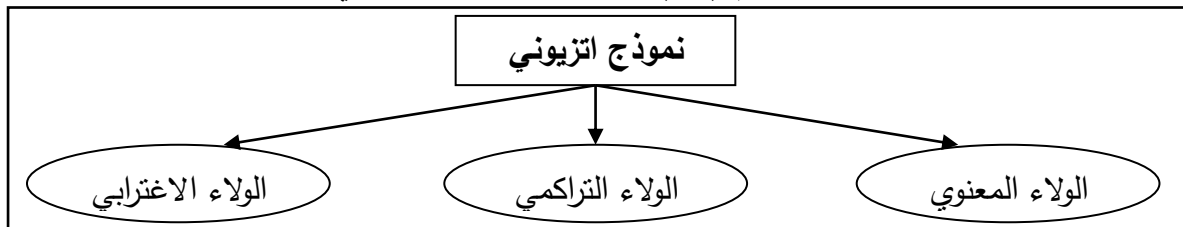
يرى أتزيوني سنة 1986 أن هذا النموذج يعبر على درجة امتثال الفرد لتوجهات النظام، كما يرى أن القوة والسلطة التي تمتلكها المنظمة على الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة ويتخذ هذا النموذج ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي كما يلي:¹

1-1- **الولاء المعنوي:** يعتبر اتجاه قوي وإيجابي للمنظمة حيث يقوم على الارتباط بأهداف وقيم وقواعد المنظمة، فيتحقق هذا الولاء نتيجة شعور الفرد بأن منظمة تعمل على تحقيق أهداف تخدم الجماعة مع استخدام مكافآت رمزية لتعزيز هذا الشعور.

1-2- **الولاء التراكمي:** نتيجة للعلاقة التبادلية التي تحدث بين الفرد والمنظمة، بحيث أن هذا الولاء متعلق بقدرة المنظمة على تلبية حاجات الفرد، وهذا ما يجعله مخلصا لها وساعيا لتحقيق أهدافها.

1-3- **الولاء الاغترابي:** يعتبر اتجاه سلبي للمنظمة بحيث يكون اندماج الفرد مع المنظمة خارج عن إرادتها وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة.

شكل رقم (06): أشكال الولاء عند أتزيوني



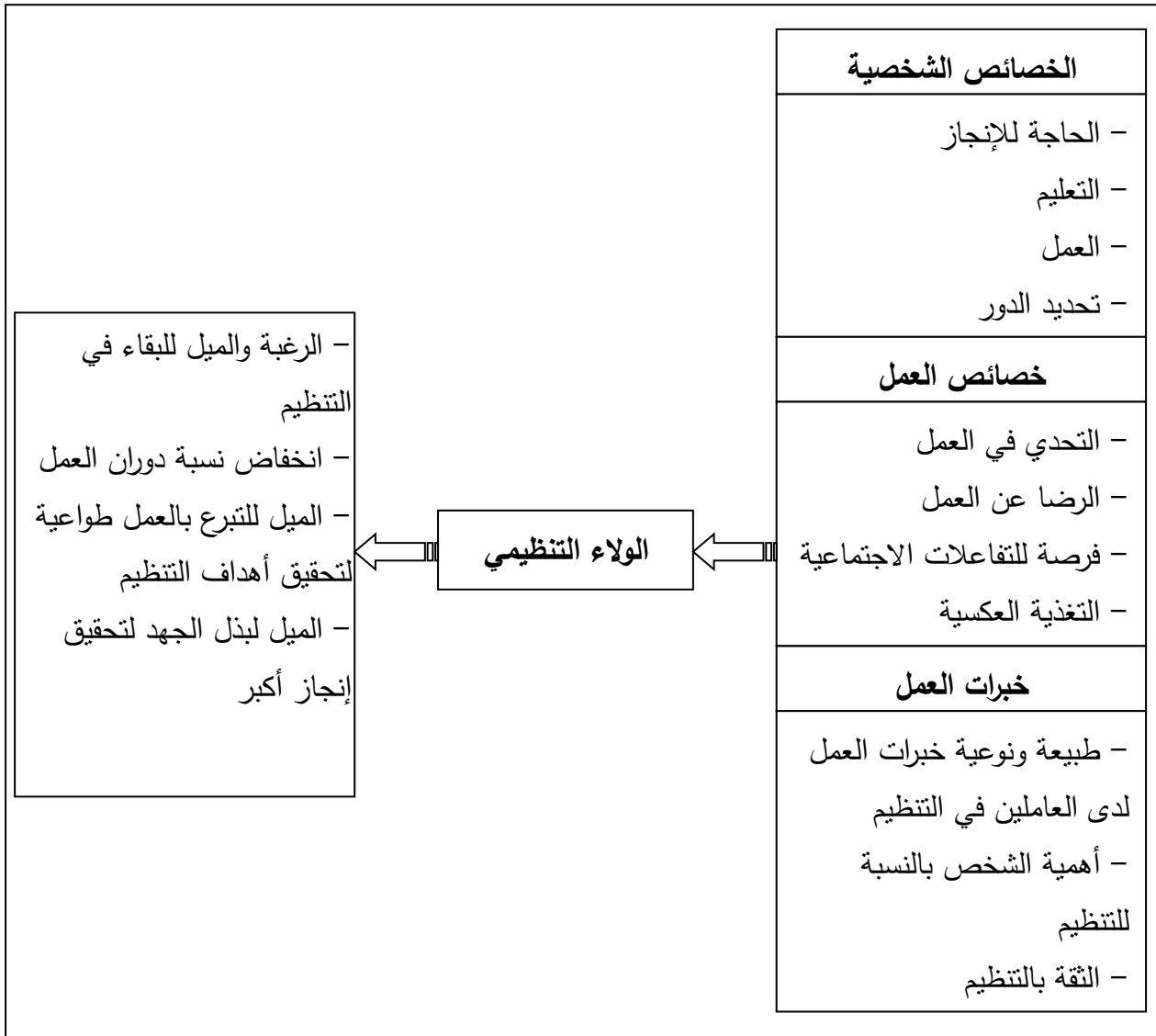
المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على المعلومات السابقة

¹ - عبد الله أحمد آدم قوز، مرجع سابق، ص 40.

2- نموذج ستيرز (Steers):

يرى ستيرز 1977 أن خصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، فهي تحدد ميل الفرد للاندماج في منظمة ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبته الكبيرة في بذل أكبر جهد لصالحها وهذا ما ينتج عنه رغبته في الاستمرار فيها وانخفاض نسبة غيابه وقد بين ستيرز مجموعة من عوامل تؤثر في تكوين ولاء الفرد وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك.¹

شكل رقم (07): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز



المصدر: نوري نور الدين دودو، مرجع سابق، ص 41.

¹ نوري نور الدين دودو، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص المنظمات والمناجنت، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2017، ص 41.

3- نموذج ستاو وسلانيك (Staw and Salanik):

حدد كل من ستاو وسلانيك (1971) في هذا النموذج التفرقة بين نوعين من الولاء "الموقفي والسلوكي" ولكن هذه التفرقة لا تميز نوع عن آخر فكل منهما يؤثر على الآخر.¹

3-1- الولاء الموقفي: يتضمن العوامل التنظيمية والشخصية، كالسمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، فغن مستوى الولاء الناتج عن هذه الخصائص يحد سلوكيات الأفراد من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود المبذولة في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

3-2- الولاء السلوكي: من وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرة هذا الولاء على نظرية الأخذ وعطاء لبيكر والتي تقوم على حقيقة مفادها أن السلوك الفردي بالذات والخبرات والماضية تحدد السلوك الحالي داخل المنظمات فحصلهم على بعض المزايا والمكافآت في الماضي يترتب عليه السلوك الحالي.

4- نموذج ستيفنز وزملائه:

حسب ستيفنز وزملائه (1978) فقد قسم هذا النموذج الولاء إلى اتجاهين:²

4-1- الاتجاه التبادلي: يركز على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين مع التركيز على العضوية الفردية باعتبارها محدد أساسي لما يستحقه العامل من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة.

4-2- الاتجاه النفسي: حيث يفسر أن الولاء هو نشاط زائد وتوجه إيجابي اتجاه منظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وكذلك رغبته القوية للبقاء كعضو فيها، وبذلك فإن إيمان العاملين بأهداف المنظمة يولد لهم شعور الانتماء لها.

5- نموذج كانتر (Kanter):

تم طرحه سنة 1986 ويشير هذا النموذج إلى وجود ثلاث أنواع للولاء التنظيمي كالتالي:³

5-1- الولاء المستمر: يشير إلى وجود حالة من التقاني والإخلاص نحو منظمة إلى حاجة الفرد للبقاء فيها نتيجة لعامل الاستثمار، مما يجعل ترك العمل في ظل التكلفة عملية مستحيلة ويظهر ذلك في فترة التكوين لدى الفرد أو العمل لمدة طويلة في منظمة.

¹ - أحمد محمد سعيد الشيبان وعنان محمد أحمد أبو حمور، مرجع سابق، ص 320

² - غراز الطاهر، بوطوطن محمد الصالح، الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 32، العدد 03، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2018، ص ص 334-335 على الرابط التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/63319> date de visite: 28/04/2023 à 18:00

³ - نوري نورالدين دودو، مرجع سابق، ص 42.

5-2- الولاء القائم على التماسك: تقوم على أساس خلق وتدعيم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين الأفراد والمنظمة، فيؤدي إلى إغراء أشخاص من الخارج للانضمام إليها، لذلك تعتمد المنظمة على العديد من الأساليب التي تهدف للربط النفسي بين الأفراد وبينها.

5-3- الولاء الرقابي: يمثل بارتباط الأفراد بقيم وقواعد المنظمة، فيبرز الولاء الرقابي عندما يدرك الفرد أن قواعد وقيم منظمته تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه، وأن هذا السلوك يتأثر بها في التي تحكم التصرفات والأعمال اليومية.

6- نموذج ألين وماير (Allen and Mayer):

ظهر سنة 1990 ويعرف بالنموذج ثلاثي الأبعاد والمفصلة كالتالي:¹

6-1- الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني للفرد بالمنظمة، حيث يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات.

6-2- الولاء المستمر: يعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في حالة استمراره في المنظمة، كما يلاحظ أن تقييم الفرد لاستمراره فيها يتأثر بالخبرة والتقدم في العمر.

6-3- الولاء المعياري: إحساس الفرد بالالتزام، بالبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الرئيسي لهذا الإحساس نابع من قيم الفرد المكتسبة قبل التحاقه بالمنظمة.

7- نموذج الثقافة التنظيمية:

من النماذج الرائدة والمفسرة للولاء التنظيمي، فحسب هذا النموذج يكون الولاء التنظيمي نابع من الإحساس الذاتي للفرد والمرتبب ببعض المظاهر التنظيمية، فهو يحد من المظاهر السلبية كالتسرب الوظيفي والغياب، لذلك فقد ركز هذا النموذج على نتائج الولاء التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة تتمحور حول القيم الموجودة في المنظمة وعلى علاقات المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية، فهي تعد من المحددات الأساسية للانتماء والولاء التنظيمي، فالثقافة التنظيمية تعتبر أسلوب فعال لاعتبار أن الولاء التنظيمي يتضمن قبول الفرد لهداف وقيم منظمته كما لو أنها أهدافه وقيمه الشخصية.²

¹- أحمد محمد سعيد الشباب وعنان محمد أحمد أبو حمور، مرجع سابق، ص ص 321، 322.

²- المرجع نفسه، ص 322.

المطلب الثالث: مراحل تكوين الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

في مسار تكوين الولاء التنظيمي يلتقي الفرد بعدة مراحل مختلفة تتشكل مع مرور الوقت وتتأثر بعدة عوامل، فبعد أن يختار الفرد المنظمة التي يراها ملائمة لطموحاته وتوقعاته يدخل في هذا المسار.

1- مراحل تكوين الولاء التنظيمي:

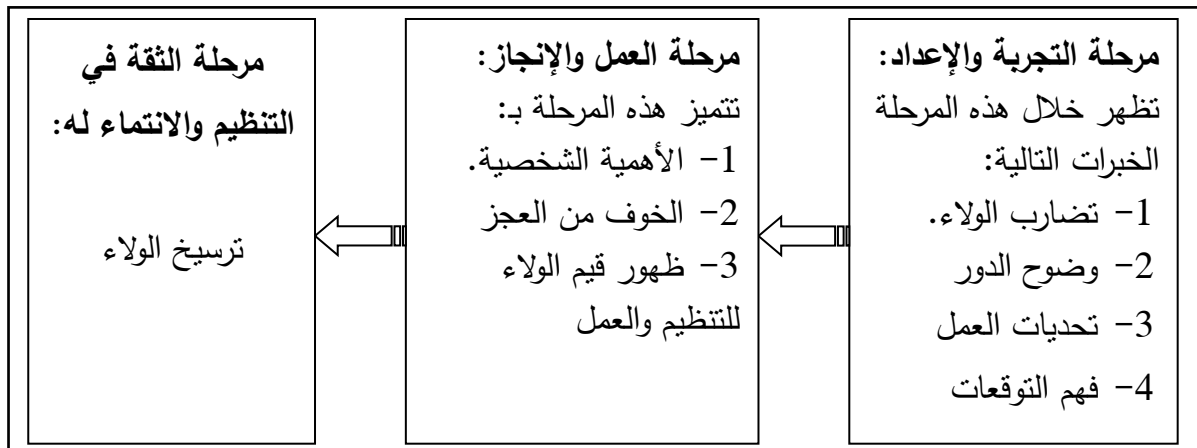
يرى بوشنان (Buchanan) أنه يوجد ثلاث مراحل تكوين الولاء التنظيمي كالتالي:¹

1-1- مرحلة التجربة والإعداد: هي المرحلة التي تأتي بعد التعيين لمدة عام لالتحاق الفرد بعمله، فيكون في هذه الفترة تحت التدريب والإعداد والاختبار، فيحاول في هذه الفترة إثبات نفسه للحصول على الرضا من قبل منظمته ومن مظاهر هذه المرحلة: تضارب الولاء، ووضوح الدور، تحديات العمل وفهم التوقعات.

1-2- مرحلة العمل والإنجاز: المرحلة التي تأتي بعد المرحلة التجريبية تمتد فترتها من سنتين إلى أربع سنوات يسعى الفرد فيها إلى تحقيق المزيد من التطور في عمله، تتميز هذه المرحلة بخبرات كالأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

1-3- مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء إليه: تأتي هذه المرحلة بعد مرور خمس سنوات من التحاق الفرد بعمله، حيث يترسخ لديه شعور الولاء اتجاه منظمته يظهر ذلك من خلال حبه والتزامه بعمله ليعلو بمنظمته، ويزداد هذا إلى أن يصل إلى مرحلة النضج.

شكل رقم (08): مراحل تكوين الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على معلومات سابقة.

¹ عيادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات -دراسة ميدانية بجامعات ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 18، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص54، على الرابط التالي: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/8477> date de visite: 07/03/2023 à 15:00

وهناك من يرى أيضا أن الولاء التنظيمي ينحصر في ثلاث مراحل وهي:¹

1-1- مرحلة الإذعان والالتزام: حيث يتقبل الفرد في هذه المرحلة سلطة الآخرين ويكون ملتزم بما يطلبونه مقابل حصول على فوائد.

1-2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: يتقبل الفرد سلطة الآخرين في المنظمة ويتأثر بتفاعلاتهم معه وبناء على ذلك يميل الفرد إلى الاستمرار في العمل بالمنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي يفخر بها.

1-3- مرحلة التبنى واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له: هنا يؤمن الفرد بأهداف المنظمة وقيمتها ويعتبرها مطابقة لأهدافه وقيمه.

2- العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي:

تؤثر العديد من العوامل في تشكيل الولاء التنظيمي ويمكن تحديدها بواسطة سبع عوامل رئيسية كالتالي:²

1-2- السياسات: ويكون بتوفير سياسات داخلية التي تلبي احتياجات الفرد وتعتمد على مفهوم حقوق الفرد وواجباته، مما تساعد على تعزيز الرضا والاطمئنان والانتماء لدى الفرد وتساعد أيضا على تحقيق التناغم بين الأدوار الحمائية للفرد مع تجنب الشعور بالتعارض أو الانفصام في الشخصية.

2-2- وضوح الأهداف: فإذا كانت الأهداف واضحة زادت فرصة الفرد على فهمها والتزامه بها وتجنب الانحراف عنها.

2-3- وضوح الأدوار: يشير ذلك إلى المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالمنصب، فعدم وضوح ذلك يؤدي إلى خلافات وعدم الانسجام وعلاوة على ذلك يمكن أن يؤدي إلى عدم الاستقرار في المنصب إلى عدم الالتزام والاستقالة أو الغياب بشكل غير مبرر وهو مؤشر على ضعف الولاء.

¹ سعيد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 72.

² امحمد سعيداني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، دراسة حالة فرع صيدان للمضادات الحيوية بالمدينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2022، ص ص 79، 80. على الرابط التالي:

<http://193.194.79.39:81/dspace.univ-tissemsilt.dz/handle/123456789/192> date de visite: 08/03/2023 à 19:00.

الفصل الأول: الإطار النظري للمكين الإداري والولاء التنظيمي

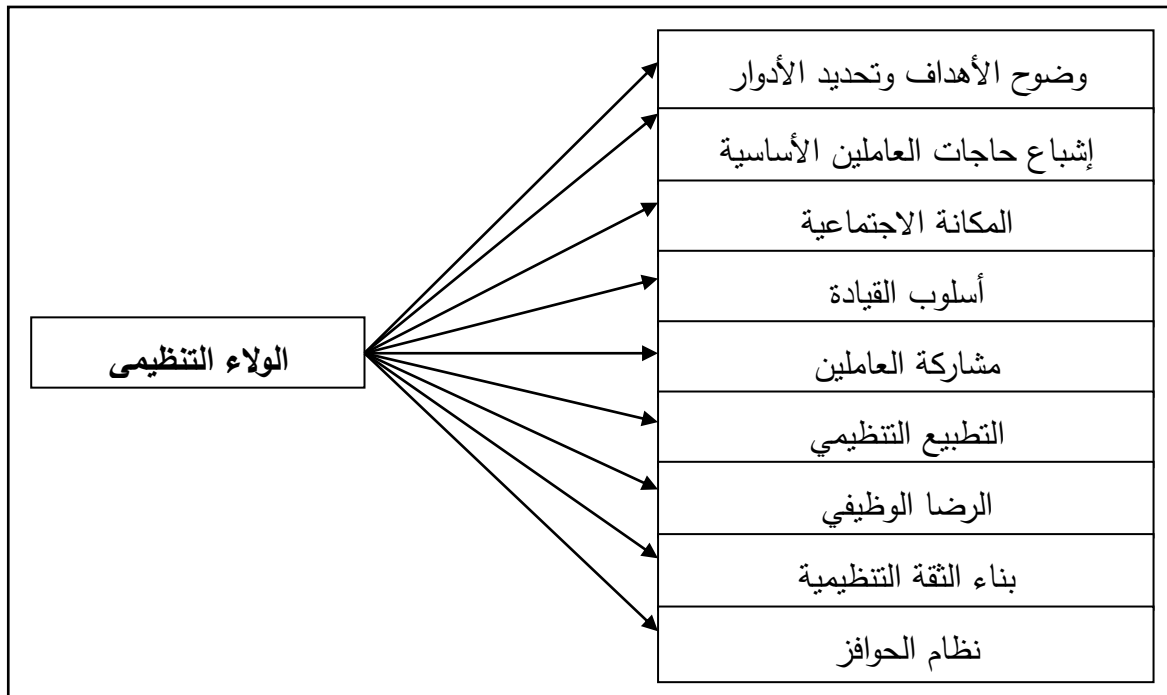
2-4- العمل على تنمية مشاركة الأفراد: يشير إلى الإشارك الفعلي للعاملين في القرارات الجماعية ويمكن أن يتعلق بكيفية تشاور العاملين ودمجهم في العمل الجماعي، قد يؤدي عدم تشجيع المشاركة إلى المعارضة النشطة من قبل العاملين وانخفاض الأداء وهو مؤشر على ضعف الولاء التنظيمي.

2-5- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: ويكون بتوفير بيئة داخلية مستقرة ومشجعة تعتمد على تفعيل الكفاءات بدلا من التغيل عليها لأن البيئة المتسلطة والمحبطة يمكن أن تؤدي إلى التشجيع على التسرب.

2-6- اعتماد آلية التحفيز: للتحفيز شقين، شق مادي وشق معنوي، حيث أن الشق المعنوي متوفر وميسور، أما بالنسبة للشق المادي فيجب توفيره قدر المستطاع من خلال استخدام آلية التشجيع والتهادي والسعي لتلبية احتياجات الآخرين وفقا لمبادئ الحقيقة التي تركز على الاستحقاق والكفاءة، إذ لم يتم ذلك فإنه سيؤدي إلى عدم الثقة وهو مؤشر على ضعف الولاء التنظيمي.

2-7 نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك التي تحظى بتأييد الجميع في تنفيذ الأعمال وتتميز بتنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام نظام الحوافز، ويمكن وصفها بأنها الفن الذي يمارسه القائد لتأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى حصوله على رضاهم وولائهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية.

الشكل رقم (09): العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي



المصدر: امحمد سعيداني، مرجع سابق، ص 83.

المطلب الرابع: علاقة التمكين الإداري بالولاء التنظيمي

يعتبر أسلوب التمكين الإداري من الأساليب المهمة التي تؤدي إلى رفع معنويات العاملين في المنظمة حيث يسمح للعاملين بالمشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهامهم بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية مع العمل على رفع قدراتهم على تحمل المسؤولية للوصول إلى مستوى عال من الولاء التنظيمي، كما يمنح التمكين الإداري العاملين حرية وقوة التصرف وتحمل المسؤولية وهذا ما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة وبتفقتهم بهم.¹

إن نجاح أي منظمة مرتبط بقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا راجع إلى القدرات والكفاءات وقوة أداء أفرادها، فكلما كان الأفراد ذو مستوى عال من الولاء كلما استطاعت منظمة تحقيق أهدافها، فالولاء يعتبر من أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.

يرى البعض أن الولاء التنظيمي يعبر على استعداد الأفراد لبذل كافة جهودهم لصالح منظماتهم مع رغبتهم الشديدة في البقاء والاستمرار وتقبل قيم وأهداف منظماتهم.

فتعدد العناصر المكونة للمنظمات من الموظفين التنفيذيين، والعملاء والمستفيدين والإدارة العليا والمواطنين يعود إلى تعدد أبعاد الولاء بحيث لكل فئة أهدافها الخاصة التي تحاول تحقيقها مما تؤدي إلى اختلاف أبعاد الولاء، ونظرا للدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي داخل منظمات أدى إلى ظهور العديد من الأنواع والدراسات وبروز النماذج المفسرة والمبرهنة بأن الولاء مرتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، كما أنه يتم تكوينه بالاعتماد على الكثير من العوامل وذلك بعد تحديد متطلباته وركائزه، فالمنظمة لا تسعى لكسب ولاء أفرادها فقط بل لتأكدتها التام بأنه سيعود عليها بالإيجاب سواء على مستوى المنظمة أو الفرد، ولتفعله وتعزيزه اتجهت المنظمات إلى فكر معاصر وهو التمكين الإداري.²

¹ - على الطاهر أحمد محمد، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي دراسة عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مجلد 7، العدد 22، مصر، 2022، ص 09. على الرابط التالي:
DOI: 1033850/ajahs.2022-234554 date de visite : 10/03/2023 à 18:00

² - عبد الله أحمد آدم قوز، مرجع سابق، ص 51.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري والولاء التنظيمي

تعتبر الدراسات السابقة أحد أهم الخطوات الضرورية لإجراء أي بحث أو دراسة ما، حيث تساعد في جمع المعلومات وتسهيلها وشرحها للباحث، إضافة إلى كونها تعطي معنى لنتائج البحث وهذا من خلال إجراء مقارنة بينها وبين النتائج المحصل عليها.

لقد نال موضوع التمكين الإداري بالإضافة إلى الولاء التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين في العديد من التخصصات العلمية المختلفة، حيث يوجد دراسات لكلا المتغيرين سواء كانت منفصلة أو متضمنة للمتغيرين معا والتطرق إلى العلاقة بينهما.

سيتم عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي التمكين الإداري والولاء التنظيمي في

المطالب الموالية:

- الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري؛
- الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي؛
- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري التمكين الإداري والولاء التنظيمي؛
- المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري

يتضمن هذا المطلب الدراسات الخاصة بمتغير التمكين الإداري، وتتضمن كلا من:

1- الدراسات العربية:

1-1- دراسة مساعدي عماد بعنوان: "أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر بعض المؤسسات الجزائرية، حيث تحددت الدراسة بمتغير مستقل وهو التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل والمكافآت...)، ومتغير تابع يتمثل في الأداء المستدام بمختلف أبعاده (الأداء

الاقتصادي، الأداء البيئي والأداء الاجتماعي..)، تكون مجتمع الدراسة من 333 فردا، وتم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، ليتم من خلالها التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات، ووفقا لهذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه وفقا لمنظور استراتيجي لتحسين الأداء المستدام للمؤسسات.

1-2- دراسة فوزية برسولي بعنوان: "أثر التمكين في الأداء البشري- دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري بأنواعه على الأداء البشري للعاملين في المنظمات الجزائرية.

- اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع وتقصي المعلومات، تم توزيعها على عينة مكونة من 300 فرد.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معتبرة لأبعاد التمكين الإداري بأنواعه على الأداء البشري.

- لكل نوع من أنواع التمكين الإداري تأثير مختلف على الأداء البشري.

- يحتاج التمكين إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل، لكي يكون تمكينا فعالا.

- يلعب الأداء البشري دورا مهما وحيوا بحيث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين يكونوا أكثر إبداعا ومبادرة وكفاءة.

من خلال هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة سعي المؤسسة لتعزيز مستوى التمكين للعاملين من خلال منحهم قدرا من الحرية والاستقلالية، بالإضافة إلى إلزامية اهتمام المؤسسة بتتمية وتطوير الأداء البشري لدى العاملين والتي يعتبر التمكين الإداري أهم مداخلها.

2- الدراسات الأجنبية:

1-2- دراسة: Faleh O.Khawla, Moahmmad N.Qudah and Anas M. Bashayreh

"The Relation between administrative empowerment and creative behavior at Jordanian private universities", Turkish journal of computer and Mathematics education, Jordan, Vol 12, N° 09, 2021

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تركز على تحديد مستوى الابتكار الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة من

وجهة نظر الموظف، كما هدفت لمعرفة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي والتميز في تطوير العمل من وجهة نظر العاملين في الجامعات.

تكوّن مجتمع الدراسة من 150 فرداً، وتم اعتماد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى تطبيق التمكين والإبداع الإداري كان معتدلاً، كما أظهرت النتائج أن مستوى التمكين ثابت عند تطبيق الإبداع التنظيمي بجميع مكوناته.

- يوجد أثر لمستوى تطبيق التمكين الإداري للإبداع بكل مكوناته، وبالتالي فإن تطوير الجانب الإبداعي الابتكاري للموظفين يكون من خلال تمكينهم داخل العمل وهذا لتحفيزهم.

وبالنظر للنتائج المتحصل عليها، أوصى الباحث بضرورة تعزيز التمكين والتفعيل من خلال التدريب المناسب، وتعزيز تحمل المخاطر إضافة إلى إلزامية نشر التواصل الفعال، كما أوصى بالعمل على اللامركزية، وخلق بيئة عمل تدعم التمكين ونشر التواصل الفعال بين الموظفين مما يحسن من جودة الخدمات المقدمة من طرف الجامعة وبالتالي خلق سمعة جيدة لها.

2-2-دراسة Marwan Mohamed Abdeldayen and Horiya Mohamed Ahmed Aldeeb

"Impact Of administrative Empowerment on organizational Belongingness: Evidence from Bahrain, Global Scientific Journals, Bahrain, Vol 08, N° 02, 2020."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (فرق العمل، الاستقلالية، التدريب والمشاركة) على الانتماء التنظيمي للموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والسياحة في البحرين.

تكون مجتمع الدراسة من 212 فرداً، اعتمد الباحثون فيها على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، وعن طريق هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر إيجابي معنوي للتمكين الإداري بأبعاده على الانتماء التنظيمي لموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

- يظهر الموظفون في الوزارة محل الدراسة مستوى عالٍ من الانتماء التنظيمي وهذا راجع لتمكينهم إدارياً.

- يرتبط الانتماء التنظيمي للموظفين بأبعاد التمكين الإداري.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

- ينعكس الانتماء التنظيمي للموظفين في الوزارة المعنية في رغبتهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا الانتماء لا يتحقق إلا بتبني عملية التمكين الإداري.
- ومن خلال النتائج المحصل عليها، أوصى الباحثون بتنفيذ التوصيات التالية:
- ضرورة الاستفادة من خبرات الوزارات والمؤسسات الأخرى في عملية التمكين الإداري وخاصة المؤسسات الأجنبية التي لها خبرة سابقة في تحسين فاعلية التمكين الإداري.
- وجوب تشجيع الموظفين على الاستفادة من تفويضهم القرارات في الوقت الحقيقي دون اللجوء إلى تطوير الموظفين.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي

يتم تناول في هذا المطلب مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية حول متغير الولاء التنظيمي بهدف التزويد بالمعلومات حول الموضوع المدروس كما يلي:

1- الدراسات العربية:

1-1- دراسة محمود فوزي رشاد أحمد بعنوان: "الانغماس الوظيفي وعلاقته برأس المال النفسي والولاء التنظيمي لممارسي العلاقات العامة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"، مجلة البحوث والدراسات الإعلامية، المجلد 23، العدد 23، مصر 2023.

هدفت هذه الدراسة لمحاولة فهم وتفسير العوامل الاتصالية الإدارية المؤثرة في كفاءة مستويات وأبعاد الانغماس الوظيفي للعاملين وعلاقتها بأنماط ولائهم التنظيمي بالشركات المصرية العاملة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، تحددت الدراسة بمتغير مستقل وهو الانغماس الوظيفي (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) ومتغيران تابعان الرأس المال النفسي وأبعاده (الأمل، التفاؤل، المرونة، الكفاءة الذاتية) والولاء التنظيمي وأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي) تكون في مجتمع الدراسة من أفراد العينة وبلغ تعدادها 251 مفردة اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات وكان من النتائج المتوصل إليها:

- هيمنة الوزن النسبي المرتفع على مؤشرات الانغماس السلوكي، تلاه الانغماس العاطفي بينما حملت مؤشرات الانغماس المعرفي أوزاناً نسبياً متواضعة.

الفصل الأول: الإطار النظري للمكين الإداري والولاء التنظيمي

- هيمنة المستوى المرتفع على الأوزان النسبية لمؤشر الكفاءة الذاتية، تلاه الأمل ثم المرونة وجاء عنصر التفاؤل بالترتيب الأخير من بين مكونات رأس المال النفسي الإيجابي للمبحوثين كأقل العناصر التي حملت مؤشراتنا وزنا نسبيا مرتفعا.

- جاءت المؤشرات الأربعة للولاء العاطفي بمقدمة اتجاهات المبحوثين ما يعكس تفوقه الواضح على كل من الولاعين الأخلاقي والمستمر على الترتيب.

- جاء التفاؤل كأكثر مكونات رأس المال النفسي تأثير في أنماط الولاء التنظيمي تلاه المرونة.

- جاء الانغماس العاطفي كأكثر أبعاد الانغماس الوظيفي تأثير في أنماط الولاء التنظيمي تلاه الانغماس المعرفي.

- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين كفاءة الأبعاد الكلية للانغماس الوظيفي للمبحوثين وبين تطوير إجمالي أنماط ولانهم التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين إجمالي مكونات رأس المال النفسي الإيجابي للمبحوثين وبين تطوير أنماط ولانهم التنظيمي.

وقد أوصى الباحث بتسليط الضوء الإعلامي على مسابقات وزارة التخطيط والتنمية المحلية للتميز الحكومي، وحث الموظفين على الاشتراك في الفروع المختلفة لهذه الجوائز بالمستويات الإدارية المتباينة بهدف تطوير مستوى أدائهم الوظيفي ووطنهم التنظيمي، وأن تبحث مجلس إدارة الشركات الإنتاجية والخدمية عن وسائل وأساليب الارتقاء برأس المال النفسي الإيجابي لموظفيها، عبر عقد الأنشطة والمبادرات الثقافية والفنية الرياضية الاجتماعية، التطوعية وقياس آثار ونتائج هذه الفعاليات على مستوى كل من الالتزام والولاء التنظيمي والانغماس والرضا الوظيفي.

1-2- دراسة محمد حسن محمد العشري بعنوان: "إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مجلد 4، العدد 2، جزء 03، مصر 2023.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الولاء التنظيمي وذلك في ظل توسط إدارة المواهب بالشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية، تحددت الدراسة ب3 متغيرات، متغير المستقل القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها (الوعي الذاتي وشفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي والعمليات

المتوازنة) ومتغير وسيط إدارة المواهب وأبعاده (اختيار الموهبة، استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) ومتغير تابع الولاء التنظيمي وأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري)، تكون مجتمع الدراسة من أفراد عينة وبلغ عددها 257 مفردة، اعتمدت الدراسة على المقابلات الأولية والاستبانة لجمع البيانات وكان من بين النتائج المتوصل إليها:

- وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في: الوعي الذاتي المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات، العمليات المتوازنة على إدارة المواهب؛
- وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على أبعاد الولاء التنظيمي وجاء التأثير بشكل أكبر على الولاء العاطفي ثم الولاء المعياري ثم الولاء الاستمراري؛
- وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد الولاء التنظيمي بحيث توصلت إلى وجود تأثير بين الوعي الذاتي وكل من الولاء العاطفي والاستمراري، وكذلك تبني البعد الثالث من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة "شفافية العلاقات والولاء العاطفي وكذلك بين البعد الرابع العمليات المتوازنة والولاء العاطفي".

وقد أوصى الباحث بـ:

- الاهتمام بدراسة وتفهم إمكانات المرؤوسين فضلا عن الاعتماد بتحديد الوقت المناسب لتقييم الأداء، الأعمال بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بفهم أثر التصرفات على العاملين؛
 - العمل على تدريب العاملين بالشكل الذي يساهم في تنمية المهارات الموجودة لديهم وتشجيعهم على التجديد والابتكار بالإضافة إلى خلق روح المبادرة داخل المنظمة؛
 - ضرورة الاهتمام والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم لاحتياجات العمل.
- 2- الدراسات الأجنبية:

1-2 Ghida Fouzia and Zinini Farida "the influence of organizational loyalty on achieving job satisfaction among employees – case study of El sewedy cables company", journal of El magrizi for Economic and financial studies, volume6, N° 1, 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الولاء التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة السويدي للكابلات عين الدفلى الجزائر، تحددت الدراسة بمتغير مستقل الولاء التنظيمي وأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء القياسي) ومتغير تابع الرضا الوظيفي وأبعاده (الراتب والمكافآت، مهام

الفصل الأول: الإطار النظري للمكين الإداري والولاء التنظيمي

وواجبات العمل، العلاقات مع الرؤساء، التقدير واحترام الذات)، تكون مجتمع الدراسة من أفراد العينة وبلغ تعددها 30 مفردة، من أهم النتائج المتوصل إليها:

- للولاء التنظيمي تأثير كبير على الرضا الوظيفي بنسبة 89.6%.
 - ارتباط بين الولاء العاطفي والرضا الوظيفي بنسبة 89.2%.
 - علاقة إيجابية ترابطية بين الولاء المستمر والرضا الوظيفي بنسبة 79.5%.
 - الولاء العاطفي هو الأكثر تأثير في شركة السويد للكابلات.
- ومن أهم التوصيات المتوصل إليها:
- تحسين نظام الرواتب والمكافآت في المنظمة بحيث يكون الموظفون أكثر رضا؛
 - تعزيز الرضا الوظيفي في المنظمة من خلال نهج الإثراء الوظيفي ونهج توسيع الأعمال التجارية؛
 - ضرورة أن تكون الإدارة على دراية بالتعرف على مستويات الولاء والرضا للموظفين بشكل دوري "سداسي".

Ahmad Moulana Rahmansyah et al, "the Effect of work life balance دراسة 2-2 and work engagement on Employee loyalty and performance", journal Administrasi Bisnis, Vol 17, N° 01, 2023

هدفت هذه الدراسة لتحديد العوامل التي تؤثر على التوازن بين العمل والحياة والمشاركة في العمل على ولاء الموظفين وأدائهم في مقهى في مدينة مالانج أندونيسيا، تكون مجتمع الدراسة من أفراد عينة وبلغ عددها 55 مفردة، من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- العثور على تأثير مهم بين التوازن بين الحياة العملية وولاء الموظفين بحيث أن كلما كان التوازن بين الحياة العملية أفضل كلما زاد ولاء الموظف؛
 - وجود تأثير كبير من قبل الارتباط بالعمل وولاء الموظف يمكن تفسيره بأن زيادة الارتباط بالعمل ستزيد من ولاء الموظف؛
 - تأثير الولاء على الأداء فكلما زاد ولاء الموظف زاد أدائه وارتفع مستوى الأداء؛
- وبشكل عام يعد التوازن بين العمل والحياة والمشاركة في العمل من العوامل التي تؤثر على أداء وولاء الموظف.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات من بينها: يجب على أصحاب المقهى تقديم مكافآت دائما للموظفين الذين لديهم مشاركة عمل عالية من أجل تحسين أدائهم وولائهم.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري التمكين الإداري والولاء التنظيمي

تناول هذا المطلب الدراسات السابقة التي تدرس علاقة التمكين الإداري بالولاء التنظيمي، سيتم عرضها فيما يلي:

1- الدراسات العربية:

1-1-1 دراسة الطاهر أحمد محمد علي بعنوان: "أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، كلية المجتمع ببريدة، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، المجلد 06، العدد 22، 2022. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم، اعتمد الباحث على الاستبيان لجمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكونة من 220 فرداً.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج منها ما يلي:

- لا توجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والولاء المستمر والولاء الشعوري؛
- توجد علاقة إيجابية بين التحفيز والولاء المستمر والولاء الشعوري.

وعليه أوصى الباحث من خلال هذه الدراسة بضرورة تنمية إدراك العاملين بأبعاد التمكين الإداري من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات ورفع مستوى الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى ضرورة دراسة وتطوير العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في ظل وجود المتغيرات الديمغرافية.

1-2-2 دراسة بوناب محمد وزرقة رؤوف تحت عنوان: "دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة، الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري، الجزائر، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد التمكين الوظيفي ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة، تم اعتماد الاستبيان كوسيلة جمع البيانات من خلال توزيع استمارة معلومات بطريقة عشوائية على مجتمع الدراسة المكون من 102 فرداً.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- اعتماد المؤسسة على التمكين كان بدرجة متوسطة؛
- العاملون في المؤسسة لديهم ولاء تنظيمي عالي اتجاه منظماتهم؛

- توجد علاقة إيجابية لأبعاد التمكين الوظيفي المتعلقة بمشاركة المعلومات، الاستقلالية والاعتماد على فرق العمل وبين مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.

من خلال ما تحصل عليه الباحثون من نتائج، قدموا مجموعة من التوصيات متمثلة في ضرورة تنمية وعي وإيمان المدراء بأهمية وفوائد التمكين كونهم مصدر لهذه العملية وعنصر داعما لها، إضافة إلى لزوم تكوين الموظفين فيما يتعلق بمهامهم، والحرص على مشاركة أحدث المعلومات مع العاملين وتسهيل طرق حصولهم عليها، كما يفضل تقدير جهود العاملين والاعتراف بها ومكافأة المتميزين تشجيعا لقدراتهم الإبداعية ودفعهم لتطوير العمل.

2- الدراسات الأجنبية:

Salleh Moahmed Radzi and others, "An Empirical Investigation -1-2 into the effects of Psychological Empowerment and Overall Job Satisfaction on employee loyalty, case study of front office employees of Malaysian hotels, Journal of Tourism and Culinary Arts, Malaysia, Vol. 3, No. 43, 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثيرات التمكين النفسي والرضا الوظيفي العام على ولاء موظفي الاستقبال في المكتب الأمامي في فنادق كوالالمبور في ماليزيا، وذلك من خلال فحص هذه التأثيرات وتحليلها، حيث تمت هذه الدراسة على مجتمع دراسة مكون من 210 مفردا، وتم اعتماد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات.

من خلال إجراء هذه الدراسة، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- التمكين النفسي لا يؤثر بشكل كبير على الولاء التنظيمي، على عكس الرضا الوظيفي العام الذي يؤثر بشكل واضح وكبير على الولاء التنظيمي؛
- الرضا الوظيفي العام هو أحد المحددات القوية للالتزام والولاء التنظيمي؛
- وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها، أوصى الباحثون بما يلي:
- ضرورة إيجاد حلول أكثر تنافسية من طرف مدراء الفنادق تكون هادفة لزيادة ولاء الموظف؛
- العمل على تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرار الإداري؛
- وجوب تشجيع الموظفين ودعم إبداعاتهم وتقبل مقترحاتهم؛
- ضرورة تحسين بيئة العمل وبالتالي توفير جو ملائم يزيد من رضا الموظفين ويعزز ولائهم التنظيمي.

Abu Bakr Boussallem, "Impact of Employees 'Empowerment on دراسة 2-2-2-2 organizational loyalty- case study on Algerian Communications Company", Arabian journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter), Vol 02, N° 07, 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الجزائرية، حيث تحددت الدراسة بمتغير مستقل وهو التمكين الإداري بأبعاده (الجدوى، تقرير المصير، كفاءة الموظفين، التأثير على الوظيفة) ومتغير تابع تمثل في الولاء التنظيمي. تكون مجتمع الدراسة من 71 فردا، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، إضافة إلى اعتماده على الأسلوبين الوصفي والتحليلي في تفسير وتحليل النتائج.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على تمكين الموظفين على المستوى التنظيمي؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الكفاءة والجدوى على الولاء التنظيمي؛
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكل من تقرير المصير والتأثير على الولاء التنظيمي؛
- تحقيق الولاء التنظيمي أمر مهم وحيوي للغاية داخل المنظمات، ولا يتم تحقيقه دون تبني عملية التمكين الإداري.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها، أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة التطرق لتنمية تصورات الأبعاد الأربعة للتمكين الإداري، خاصة في المستوى الأول للإدارة، وهذا من خلال تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية والنظر إلى الأخطاء كفرص من أجل زيادة المستوى العام للعاملين.

المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق لها في المطالب السابقة، سيتم في هذا المطلب إبراز أهم الفروقات / نقاط الاختلاف، ونقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الجدول رقم (04): أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أسلوب الدراسة	فترة الدراسة	عينة ومكان الدراسة	هدف الدراسة	موضوع الدراسة	
وصفي تحليلي	2023	عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	تهدف هذه الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، وواقع عند عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين - دراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الدراسة الحالية
الدراسات العربية السابقة					
وصفي تحليلي	2020	عمال بعض المؤسسات الجزائرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات	الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري
تحليلي	2018	أعوان الحماية المدنية بولاية باتنة جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري بأنواعه على الأداء البشري للعاملين في المنظمات الجزائرية	أثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة	

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

أسلوب تحليلي ووصفي	2023	عمال الشركات المصرية العاملة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، مصر	هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم وتفسير العوامل الاتصالية والإدارية المؤثرة في كفاءة مستويات وأبعاد الانغماس الوظيفي للعاملين وعلاقتها بأنماط الولاء التنظيمي لهم	الانغماس الوظيفي وعلاقته برأس المال النفسي والولاء التنظيمي لممارسي العلاقات العامة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
أسلوب وصفي تحليلي	2023	عمال المركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية مصر	هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الولاء التنظيمي وذلك في ظل توسيط إدارة المواهب في الشركات	إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية	الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
أسلوب تحليلي	2022	عمال المؤسسات الخدمية السودانية في ولاية الخرطوم السودان	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي وواقع ذلك في المؤسسات الخدمية	أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي - دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم	الدراسات المتعلقة بمتغيري التمكين الإداري والولاء التنظيمي
أسلوب وصفي تحليلي	2022	عمال الميناء بولاية عنابة الجزائر	هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر أبعاد التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات	دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة- الجزائر	الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

الدراسات السابقة الأجنبية					
أسلوب وصفي تحليلي	2021	موظفو الجامعات الخاصة الأردنية -الأردن-	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في الجامعات، حير ركزت على تحديد مستوى الابتكار الإداري في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الموظف، كما هدفت لمعرفة أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي والتميز في تطوير العمل من وجهة نظر العاملين في الجامعات	The Relation between administrative empowerment and creative behavior at Jordanian private universities	الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري
أسلوب وصفي تحليلي	2020	موظفي وزارات الصناعة والتجارية والسياحة البحرين	هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري بأبعاده على الانتماء التنظيمي للموظفين في الوزارات	Impact Of administrative Empowerment on organizational Belongingness: Evidence from Bahrain	
أسلوب تحليلي وصفي	2022	عمال مؤسسة السويدي للكوابل عين الدفلى - الجزائر	هدفت الدراسة إلى إبراز دور الولاء التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات	"the influence of organizational loyalty on achieving job satisfaction among employees – case study of El sewedy cables company"	الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي

أسلوب وصفي تحليلي	2023	عمال مقهى مالانج أندونيسيا	هدفت الدراسة لتحديد العوامل التي تؤثر على التوازن بين العمل والحياة والمشاركة في العمل على ولاء الموظفين وأدائهم في المؤسسات	"the Effect of work life balance and work engagement on Employee loyalty and performance	الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري التمكين الإداري والولاء التنظيمي
أسلوب وصفي تحليلي	2014	عمال شركة الاتصالات الجزائرية - الجزائر -	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي لديهم، كما هدفت إلى تعزيز طرق تنمية الأبعاد الأربعة للتمكين الإداري التي بدورها يتم تعزيز الولاء التنظيمي	"Impact of Employees 'Empowerment on organizational loyalty- case study on Algerian Communication s Company	
أسلوب وصفي تحليلي	2009	موظفي المكاتب الأمامية في فنادق 05 نجوم في مدينة كوالالمبور ماليزيا	هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين النفسي والرضا الوظيفي العام على ولاء الموظفين في المؤسسات، فحص هذه التأثيرات وتحليلها	An Empirical Investigation into the effects of Psychological Empowerment and Overall Job Satisfaction on employee loyalty, case study of front office employees of Malaysian hotels	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات السابقة.

من خلال المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، الواردة في الجدول أعلاه يمكن ملاحظة بعض أوجه الاختلاف وأوجه التشابه بينها.

- 1- **أوجه التشابه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع، حيث أن أغلب الدراسات تناولت متغيري التمكين الإداري والولاء التنظيمي.
- كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأسلوب، حيث تم اتباع الأسلوب الوصفي في إنجاز الجزئي النظري والأسلوب التحليلي في إنجاز الجزء التطبيقي، إضافة إلى استخدام نفس أداة جمع البيانات في جميع الدراسات وهي الاستبيان.
- 2- **أوجه الاختلاف:** مثلما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة عربية كانت أم أجنبية، فهي تختلف عنها في بعض العناصر وعلى العموم يمكن توضيح أهم الفروقات فيما يلي:
 - من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، فالدراسة الحالية أجريت سنة 2023، بينما أجريت الدراسات السابقة في السنوات من 2009 حتى بداية 2023، ويرجع هذا الاختلاف زيادة الوعي بمدى أهمية التمكين الإداري من طرف المنظمات.
 - من حيث الموقع الجغرافي: أجريت الدراسة الحالية في ولاية تبسة بالجزائر، بينما اختلف مكان إجراء الدراسات السابقة المذكورة من دولة إلى أخرى وهو ما ارتبط باختلاف ثقافات هذه الدول.
 - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع، حيث تم ربط بعض منها مع متغيرات مختلفة عدا الولاء التنظيمي، كما ورد المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وحيدا في بعض الدراسات.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تم التوصل إلى أن التمكين الإداري من الأساليب المنتهجة من قبل العديد من المنظمات، فيحدث هذا باهتمام المنظمات بمواردها البشرية باعتبارها رأس مال أساسي لها، ويكون بتدريبهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار مع العمل على خلق بيئة عملية مناسبة لهم بإعطائهم الاستقلال والحرية في العمل وبمشاركتهم المعلومات وتسهيل سيرورة العمل بتشكيل فرق عمل وإعطائهم مكافآت.

فالتمكين الإداري يعمل على رفع رضا العاملين لمنظماتهم مع زيادة فعالية الاتصال داخلها وبالتالي يؤدي إلى رفع ربحية وإنتاجية المنظمة.

كما تم التطرق إلى مفهوم الولاء التنظيمي باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة، فالولاء يعد من العوامل المهمة للتنبؤ بكفاءة وفعالية المنظمات لما له من أهمية كبيرة سواء على الفرد أو على المنظمة.

الفصل الثاني:

التمكين الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي

تمهيد

بعد التطرق للإطار النظري المتعلق بالتمكين الإداري والولاء التنظيمي ومعرفة أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات ، تم تخصيص هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية والتي من خلالها يتم اختبار مدى تطابق المفاهيم النظرية على أرض الواقع، وبهدف الوصول لهذه النتيجة تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة- محلا للدراسة الميدانية .

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل لثلاثة مباحث كالتالي :

- تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة ؛
- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي وحدة من وحدات التعليم والبحث العلمي.

المطلب الأول: التعريف بالكلية وتخصصاتها

سننطلق في هذا المطلب إلى نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وإلى التخصصات التي توفرها وأخيرا إلى الهيكل التنظيمي للكلية.

1- نشأة الكلية وتعريفها:

يعود تأسيس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى سبتمبر من سنة 1994 حيث كانت معهدا من المعاهد التابعة إلى المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي وكانت البداية بقرابة 60 طالب وأستاذين فقط وعدد محدود من التخصصات، وبعد أن ارتقى المركز الجامعي إلى جامعة فقد أصبح المعهد كلية وهي حاليا تقوم بتدريس أزيد من 2300 طالب يتم تأطيرهم من طرف 139 أستاذ دائم وحوالي 109 أستاذ مؤقت موزعين على أقسام تتبع جميعها ميدان واحد وهو ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.¹

كما تتوفر الكلية على حوالي 42 قاعة للأعمال الموجهة و06 مدرجات لمزاولة المحاضرات مجهزة بالنظام السمعي البصري وهي تكنولوجيا تم وضعها تحت تصرف الطلبة والأساتذة من أجل الوصول إلى درجة استيعاب أكبر، كما تتوفر أيضا على مخبرين، الأول خاص بالمقاولاتية والثاني خاص بالبيئة والتنمية المستدامة.

بالإضافة إلى 28 مكتب مسخر لجميع أساتذة الكلية من أجل التحضير للمحاضرات والأعمال الموجهة قبل إلقائها على الطلبة، كما تمتلك الكلية استقلالية مالية منذ سنة 2022، حيث بدأت بميزانية تكميلية بمبلغ مالي قدره: 32.697.915.00 دج، وقدر عدد العاملين بالكلية 85 عاملا منهم 31 أسلاك مشتركة، 14 أسلاك التعليم العالي، 04 المهنيون والحراس الجامعيون و36 متعاقدين.

وفي ظل النظام الجديد الذي تم تطبيقه وهو نظام LMD فإن الكلية تعمل على تأطير المئات من الطلبة في عدة تخصصات في مجال العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وعلوم المالية والمحاسبية منها: مالية المؤسسة، تسويق، اقتصاد نقدي وبنكي، اقتصاد وتسيير المؤسسات، اقتصاد كمي إدارة أعمال المؤسسات، مالية المؤسسة... الخ.

¹ - معلومات مأخوذة من مصلحة الإحصاء لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

2- القطب الجديد للكلية:

يعتبر القطب الجامعي الجديد للكلية الذي يتواجد مقره بجانب مديرية الخدمات الجامعية بطريق قسنطينة والذي تم تسليمه لإدارة الكلية رسمياً يوم 19/06/2012، تحفة معمارية غاية في الجمال تجمع بين طاقة الاستيعاب الكبيرة والسهولة في التنقل بين هياكلها، وتتوزع هذه الهياكل بين ما يلي:

- 38 قاعة تدريس طاقة استيعابها 36 مقعد؛
- 06 مدرجات طاقة استيعابها بين 218 و 500 مقعد؛
- قاعتي إعلام آلي؛
- 04 مكاتب لرؤساء الأقسام و 31 مكتب للموظفين؛
- مكتبة بها قاعتي مطالعة تابعة للطلبة سعة كل واحدة منها 500 مقعد وقاعة مطالعة خاصة بالأساتذة؛
- مكتبة بها قسم للمطالعة الداخلية يحوي أكثر من 2000 عنوان وآخر للمطالعة الخارجية يحوي حوالي 5000 عنوان، كما تشمل مكتبة الكلية على قسم للمطالعة الحرة يحتوي على أكثر من 250 عنواناً من المصادر والقواميس، الدوريات والمجلات، مذكرات الماجستير والدكتوراه في تخصص العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- وفي ظل النظام التعليمي ل.م.د فإن الكلية تعمل على تكوين الطلبة في عدة تخصصات في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

3- التخصصات التي توفرها الكلية:

حيث يوضح الجدولين الموالين مجموعة التخصصات التي توفرها الكلية للطلبة بطور ليسانس وطور الماستر.

جدول رقم (05): التخصصات التي توفرها الكلية بطور ليسانس

الميدان	الفرع	التخصص
علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير	علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي وبنكي
		اقتصاد كمي
		اقتصاد وتسيير المؤسسات
	علوم تجارية	تسويق
		إدارة مالية
	علوم التسيير	إدارة مالية
		إدارة أعمال
	علوم مالية ومحاسبة	محاسبة ومراجعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مأخوذة من طرف مصلحة الإحصاء بالكلية

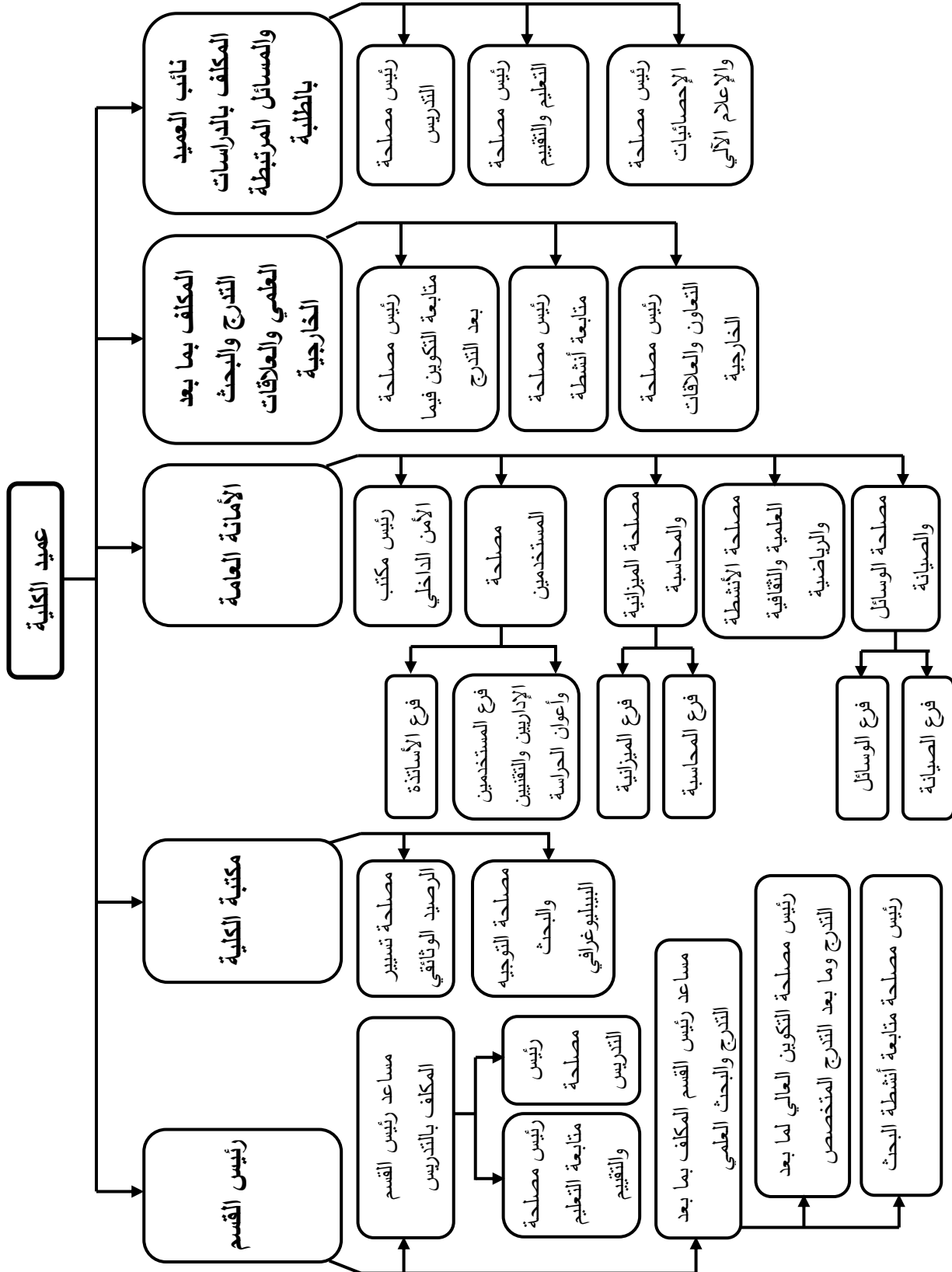
جدول رقم (06): التخصصات التي توفرها الكلية بطور الماستر

التخصصات	الفروع
اقتصاد نقدي	علوم اقتصادية
اقتصاد كمي	
إدارة أعمال	علوم التسيير
تمويل مصرفي	علوم تجارية
تسويق وخدمات	
مالية المؤسسة	علوم مالية ومحاسبية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مأخوذة من طرف مصلحة الإحصاء بالكلية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية

شكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: بالاعتماد على معلومات مفادها مصلحة الإحصاء للكلية

ومن خلال الشكل رقم (10) يتم شرح الهيكل التنظيمي للكلية كما يلي:

- **عميد الكلية:** مسؤول عن سيرها وتولي تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، ويتولى مجموعة من المهام تتمثل في الآتي:

✓ هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة؛

✓ يعين مستخدمي الكلية الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛

✓ يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته؛

✓ يحضر اجتماعات مجلس الكلية؛

✓ يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

- **أمانة العميد:** وهي المسؤولة عن المهام والانشغالات وتقديمها للعميد، ويساعد عميد الكلية في مهامه

نائب العميد المكلف بالدراسات والشؤون المرتبطة بالطلبة ويتولى مجموعة من المهام تتمثل في الآتي:

✓ ضمان سير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج؛

✓ متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد لكل إجراء من أجل تحسينه؛

✓ مسك القائمة الاسمية والإحصائيات للطلبة؛

✓ جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

- **الأمانة العامة للكلية:** يتولى الأمين العام للكلية مجموعة من المهام وتمثل في الآتي:

✓ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه؛

✓ تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛

✓ ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما؛

✓ ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية

الجامعة؛

✓ ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

وتشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح المتمثلة في الآتي:

✓ مصلحة المستخدمين؛

✓ مصلحة الميزانية والمحاسبة؛

✓ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية؛

✓ مصلحة الوسائل والصيانة.

- مكتبة الكلية: تتكفل مكتبة الكلية بما يلي:

✓ اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛

✓ تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛

✓ صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة

لدراسة دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فإن ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة الموجه الذي يقود إلى نتائج عملية دقيقة تعكس واقع درجة التأثير أو الدور بين متغيرات الدراسة، ومنه سيتم الاعتماد على استمارة لجمع المعلومات يتم من خلالها الحكم بشكل جيد ودقيق على أهمية هذه الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحديد مجتمع أو عينة الدراسة ومنه التعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة والأساليب المتبعة في تحليل مختلف البيانات.

1- مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيار العينة

1-1- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الفنيين والإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة ، والبالغ عددهم 85 عاملا من أسلاك مشتركة أسلاك التعليم العالي، المهنيين والحراس الجامعيين إضافة إلى المتعاقدين، وهذا من السنة الجامعية 2023/2022 .

1-2- عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من جميع العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة- وقد تم توزيع 40 استبانة، وتم استرجاع 39 منها صالحة للتحليل وذلك بنسبة قدرت بـ 97.5% وهي نسبة مقبولة تساعد على إجراء البحث العلمي وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (07): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	40	الموزعة
2.5	01	التي لم يتم استرجاعها
97.5	39	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

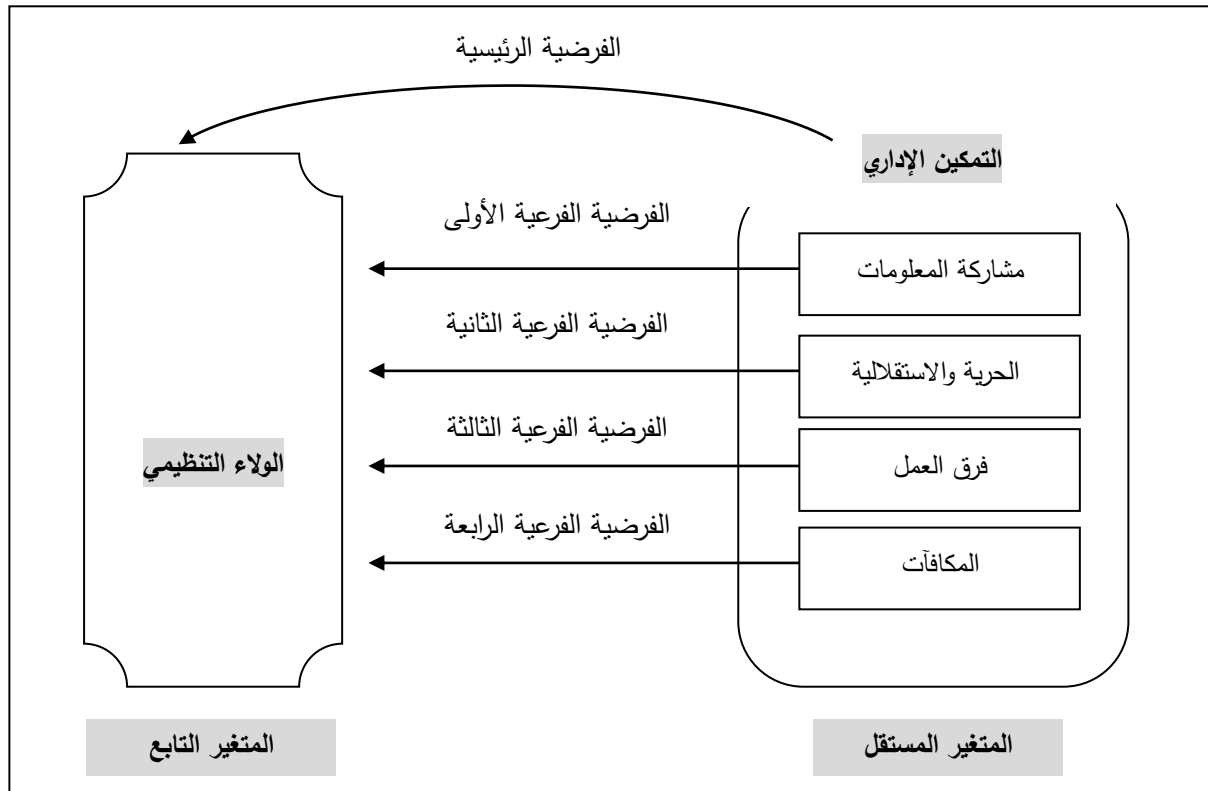
1-3- نموذج الدراسة:

تتناول الدراسة البحث في دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة: التمكين الإداري وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية هي (مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، المكافآت).
- المتغير التابع: الولاء التنظيمي.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج عملية دقيقة.

2- أدوات الدراسة:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل الكلية والتي ساعدت في تقديم بعض

المعلومات المتعلقة بها، خاصة تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للكلية وعلاقتها بمحيطها الخارجي.

2-1- الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالكلية من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بالشركة من خلال إجراء بعض المقابلات.

2-2- استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته.¹ فقد تم تطوير الاستبانة للتعرف على علاقة التمكين الإداري بالولاء التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تتناسب أهداف الدراسة وتكونت من ثلاث أجزاء وهم :

- الجزء الأول: ويشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)

- الجزء الثاني: يتضمن 20 فقرة لقياس التمكين الإداري لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة ويتضمن 4 مقاييس كما يلي :

1- مشاركة المعلومات تقاس بالفقرات (1-5)؛

2- الحرية والاستقلالية تقاس بالفقرات (6-10)؛

3- فرق العمل يقاس بالفقرات (11-15)؛

4- المكافآت تقاس بالفقرات (16-20).

الجزء الثالث: يتضمن 10 فقرات لقياس الولاء التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.

¹- أنظر الملحق رقم (02)

الجدول رقم (08): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة
05	مشاركة المعلومات	التمكين الإداري
05	الحرية والاستقلالية	
05	فرق العمل	
05	المكافآت	
20		مجموع المحور المستقل
10		المحور التابع: الولاء التنظيمي
30		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته العشرين لمعالجة البيانات، وتحديدًا سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- الأساليب الإحصائية الوصفية:

استخدمت هذه الأساليب للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني: لمعالجة البيانات الديمغرافية والتعرف على خصائص العينة.

- الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.¹

- الانحراف المعياري (Deviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.²

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

¹ - عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص ص 95، 142.

² - إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 121.

2- الأساليب الاستدلالية:

وتتمثل فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0,6)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على درجة ثبات أعلى.

- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لاختبار العلاقات الترابطية بين أبعاد متغير الدراسة المستقل وأبعاد المتغير التابع.¹

- الانحدار البسيط: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.²

- اختبار (One Sample t-test): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.³

ويتم حساب هاته الأساليب وفقاً لما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة

وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

- معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

¹ - بثينة زياد حمد العبيدين، العلاقة بين التمكين الإداري والخصائص الوظيفية في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2004، ص 88.

² - وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص 15. (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

³ - ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 71.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

- اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

- تحليل التباين الأحادي: (One wa ANOVA)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية.

المطلب الثالث: صدق أداة الاستبيان وثباتها

للتحقق من صدق أداة الاستبيان والتحقق من ثباتها لابد من إتباع الخطوات التالية:

1- صدق أداة الدراسة:

تم عرض الدراسة على ثلاثة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانة وإبداء آراءهم وبعد الاطلاع عليها تم تعديلها لتكون أكثر وضوحا وفهما لبقية أفراد عينة الدراسة وذلك وفقا لسلم ليكارت الخماسي¹. وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (09): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

2- ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 40 على عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ - أنظر الملحق رقم (04).

الجدول رقم (10): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 20	التمكين الإداري	90.8
من الفقرة 21 إلى 30	الولاء التنظيمي	84.2
من الفقرة 01 إلى 30	معامل الثبات الكلي	92.3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss¹.

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 92.3%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

¹ - أنظر الملحق رقم (04)

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وسيتم التطرق إلى المطالب التالية:

- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛

- عرض وتحليل محاور الدراسة؛

- نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والمتمثل في عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة بقصد التعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

1- متغير الجنس:

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

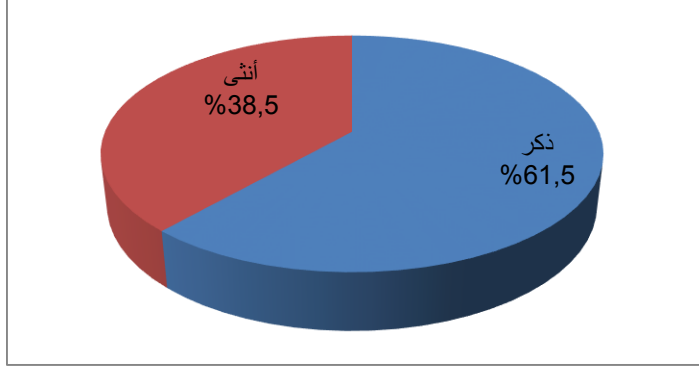
الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
61.5	24	ذكر
38.5	15	أنثى
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور حيث أن فئة الذكور تمثل النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 61.5% مقابل 38.5% للإناث، وعليه يمكن القول أن سبب غالبية نوع الذكور ترجع إلى الاختيار العشوائي للعينة، إضافة إلى طبيعة الوظائف في المنظمات العمومية المختلفة والتي غالبا ما تعتمد على فئة الذكور أكثر من الإناث وكذا التنوع الوظيفي لعينة الدراسة، حيث أن هناك وظائف مثل الحراس والمهنيين لا تتلاءم مع فئة الإناث.

الشكل رقم (12): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

يمثل الجدول الموالي توزيع العينة حسب متغير العمر

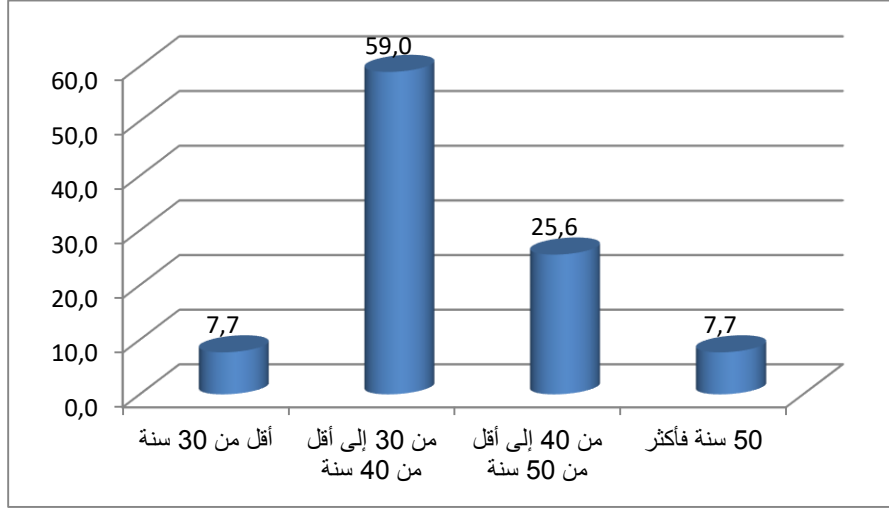
جدول رقم (12): توزيع العينة حسب متغير العمر

متغير العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	3	7.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	59.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	25.6
50 سنة فأكثر	3	7.7
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع الفئات العمرية الموضوعة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محققة، كما يلاحظ أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة قدرت بـ: 59% ثم تليها الفئة من (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة قدرت بـ: 25.6%، واحتلت كلا من الفئتين (أقل من 30 سنة) و(من 50 سنة فأكثر) المرتبة الأخيرة بنسبة منخفضة قدرت بـ: 7.7% لكل منهما، ويعد هذا التنوع في الفئة العمرية عاملاً مهماً قد يساعد في تحسين أداء الكلية خاصة إذا استفادت الفئات الأقل سناً من الفئات ذات الخبرة المهنية بالكلية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (13): التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

يمثل الجدول الموالي توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

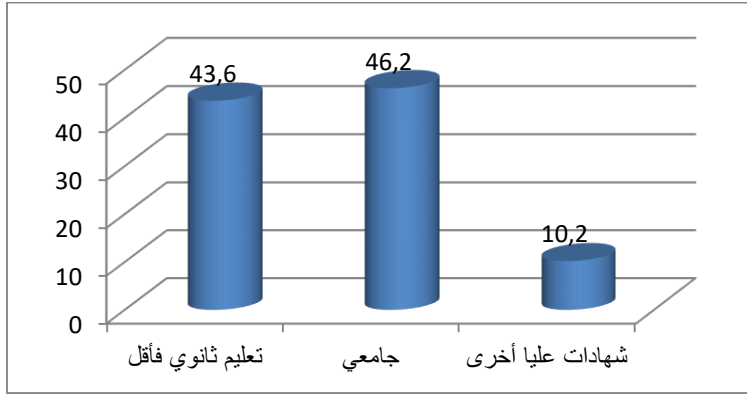
جدول رقم (13): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
43.6	17	تعليم ثانوي فأقل
46.2	18	جامعي
10.2	4	شهادات عليا أخرى
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع الفئات العلمية المستهدفة محققة، وقد احتل المستوى (الجامعي) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 46.2% مما يدل على أن أكثرية أصحاب المستوى الجامعي تدل على أهلية العاملين بالشكل الكافي، واحتلت فئة (التعليم ثانوي فأقل) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 43.6%، وحلت (فئة شهادات عليا أخرى) في المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة قدرت بـ: 10.3%، ويرجع هذا التنوع إلى تنوع الوظائف والفئات المستهدفة من هذا الاستبيان وفقا للهيكل التنظيمي لكلية والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (14): التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

يمثل الجدول الموالي توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

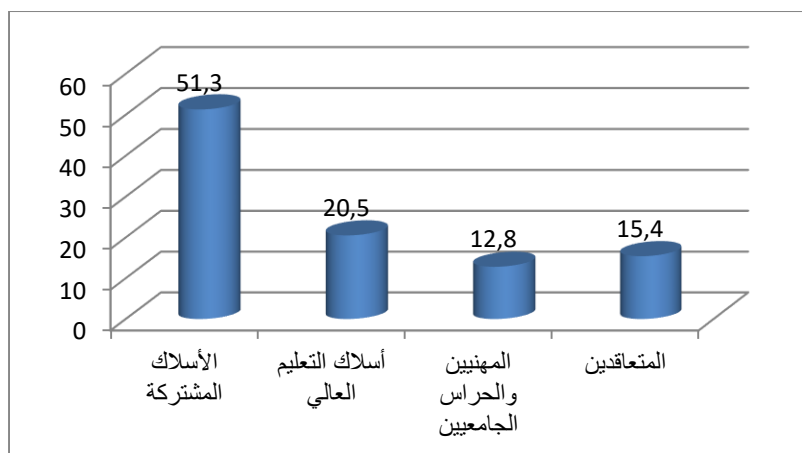
جدول رقم (14): توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
51.3	20	الأسلاك المشتركة
20.5	8	أسلاك التعليم العالي
12.8	5	المهنيين والحراس الجامعيين
15.4	6	المتعاقدين
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

جميع الفئات الوظيفية المستهدفة محققة وهذا ما يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه حيث يلاحظ أن فئة (الأسلاك المشتركة) احتلت المرتبة الأولى بنسبة 51.3% في حين سجلت فئة (أسلاك التعليم العالي) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 20.5%، وحلت فئة المتعاقدين في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 15.4% ، لتحل في الأخير فئة المهنيين والحراس الجامعيين بنسبة ضعيفة قدرت بـ: 12.8%، وتشير هذه النتائج إلى تنوع الوظائف وكذا نوع الفئات المستهدفة من هذا الاستبيان والتي مزجت بين مختلف الأسلاك المشتركة وأسلاك التعليم العالي وكذا المهنيين والحراس والمتعاقدين، والتي تتطلب وظائفهم مستوى ثانوي فأقل، كما تشير هذه النتائج أيضا إلى أن الكلية تقوم بتوظيف أفراد ذوي كفاءات مختلفة ومهارات متنوعة حسب حاجتها لكل فئة من الفئات السابقة ، والشكل أدناه يبين ذلك :

شكل رقم (15): التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

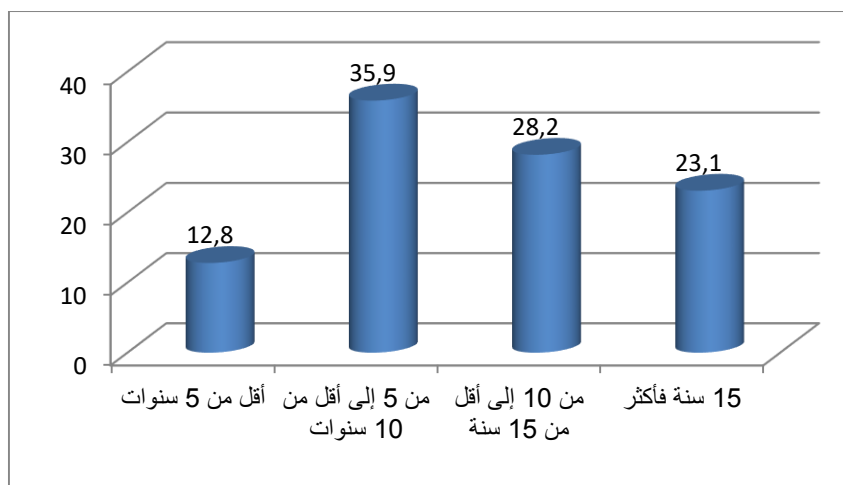
جدول رقم (15): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
12.8	5	أقل من 5 سنوات
35.9	14	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
28.2	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة
23.1	9	15 سنة فأكثر
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية أن النسبة الأعلى من أفراد العينة كانت للفئة من ضمن فئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) حيث قدرت بـ: 35.9%، تليها فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة قدرت بـ: 28.2%، في حين احتلت الفئة (15 سنة فأكثر) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 23.1%، وسجلت الفئة (أقل من 05 سنوات) النسبة الأضعف واحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 12.8%، إجمالاً يمكن القول أن الكلية تتمتع بعامل خبرة مهم خاصة إذا استفادت الفئات الأقل سناً من عامل الخبرة المتوفر بالكلية، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (16): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغير المستقل وفقا لما يلي:

1- تحليل نتائج المتغير المستقل (التمكين الإداري):

وهو ما سيتم توضيح وفقا لمختلف أبعاد التمكين الإداري، وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (16): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (التمكين الإداري)

المستوى	اتجاه الإجابة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التمكين الإداري
متوسط	محايد	3	0.946	3.10	مشاركة المعلومات
متوسط	محايد	2	0.820	3.24	الحرية والاستقلالية
متوسط	محايد	1	0.827	3.33	فرق العمل
متوسط	محايد	4	1.085	2.62	المكافآت
متوسط	محايد	-	0.725	3.07	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأبعاد متغير التمكين الإداري جاء متوسطا، حيث سجل متوسط حسابي إجمالي قدر بـ: 3.07 وقدر الانحراف المعياري بـ 0,725 ويعزى ذلك لكون جميع الإجابات كانت باتجاه محايد وبنسب متوسطة، مما يؤكد أنه لا يوجد توافق تام بين

جميع المبحوثين على تبني الكلية للتمكين الإداري، حيث تصدر بعد فرق العمل باقي الأبعاد بمتوسط حسابي قدر بـ 3.33، ليحتل بعد الحرية والاستقلالية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.24، يليه بعد مشاركة المعلومات بمتوسط حسابي 3.10، في حين احتل بعد المكافآت المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي هو الأضعف قدر بـ 2.62.

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري كما يلي:

1-1- بعد مشاركة المعلومات:

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد مشاركة المعلومات.

جدول رقم (17): تحليل آراء العينة تجاه بعد مشاركة المعلومات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	تشارك الكلية بالمعلومات المتعلقة بنشاطاتها وأهدافها بشكل عام	2.85	1.329	4	محايد	متوسط
2	توفر لك الكلية المعلومات الخاصة بالمهام التي ستججزها	3.36	1.158	2	محايد	متوسط
3	تتشارك مع زملائك في العمل فيما بينكم و تتعاونون في اكتساب مهارات ومعارف جديدة	3.38	1.290	1	محايد	متوسط
4	تنشر لكم المعلومات من طرف الكلية في آجال محددة عبر مختلف المستويات.	3.23	1.135	3	محايد	متوسط
5	تتنصف بيئة الكلية بتدفق المعلومات، توفرها وتنوعها.	2.69	1.127	5	محايد	متوسط
	إجمالي البعد	3.10	0.946	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد مشاركة المعلومات جاءت كلها باتجاه محايد وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3.10)، وكذلك المتوسط الحسابي لكل عبارة حيث تراوحت درجات الحياد

بين 3.38 و2.62، مما يعني أن العينة لا تتفق وهي تتجه بالحياد على كل العبارات، وهذا يدل على أن الكلية لا تلتزم بشكل كبير بكل مقاييس بعد مشاركة المعلومات، إجمالاً يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق كلي لعينة الدراسة فيما يتعلق ببعد مشاركة المعلومات.

1-2- بعد الحرية والاستقلالية:

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد الحرية والاستقلالية

جدول رقم (18): تحليل آراء العينة تجاه بعد الحرية والاستقلالية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
06	تتمتع بدرجة من الحرية والاستقلالية في انجاز أعمالك وفق ما تراه مناسباً	3.56	1.095	1	موافق	مرتفع
07	تملك حرية التصرف السريع لمعالجة وحل الحالات الطارئة ومشاكل العمل	3.28	1.234	3	محايد	متوسط
08	تملك حرية تقديم مقترحات حول العمل	3.10	1.165	4	محايد	متوسط
09	تؤخذ مقترحاتك بعين الاعتبار	2.82	1.167	5	محايد	متوسط
10	تشجعك إدارة الكلية على تحمل المسؤولية تجاه أعمالك	3.46	0.854	2	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3.24	0.820	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد الحرية والاستقلالية جاء أغلبها باتجاه محايد، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو أغلب العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3.24)، وكذلك المتوسط الحسابي لكل عبارة حيث تراوحت درجات الحياد بين 3.56 و 2.82، مما يعني أن العينة لا تتفق وهي تتجه نحو الحياد على أغلب العبارات، فيما اتجهت عينة الدراسة إلى الموافقة على العبارتين (06 و 10)، وهذا يدل على أن العاملين بالكلية يتمتعون بدرجة من الحرية والاستقلالية في انجاز أعمالهم وفق ما يرونه مناسباً وكذا ترى عينة الدراسة أن هناك تشجيع حقيقي من طرف إدارة الكلية العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم، إجمالاً يمكن القول أن الكلية لا تلتزم بشكل كبير بكل مقاييس بعد الحرية والاستقلالية، ومنه يمكن

القول أنه لا يوجد اتفاق كلي لعينة الدراسة فيما يتعلق ببعد الحرية والاستقلالية وأنه غير متاح تماما بالكلية.

1-3- بعد فرق العمل:

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد فرق العمل

جدول رقم (19): تحليل آراء العينة تجاه بعد فرق العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
11	تشجع إدارة الكلية مبدأ العمل الجماعي (أسلوب الفريق)	3.28	1.075	4	محايد	متوسط
12	يساعد العمل ضمن فرق العمل على توفير جو ملائم للعمل بالكلية	3.46	1.166	1	موافق	مرتفع
13	تسود الثقة بين الكلية وفرق العمل	3.15	1.113	5	محايد	متوسط
14	يوجد تكامل وانسجام للمهارات داخل فرق العمل	3.33	0.982	3	محايد	متوسط
15	تعتمد الكلية على فرق العمل لمواجهة المشاكل في حالة حدوثها	3.44	1.119	2	موافق	مرتفع
	إجمالي البعد	3.33	0.827	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد فرق العمل جاء أغلبها باتجاه محايد، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو أغلب العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3.33)، وكذلك المتوسط الحسابي لكل عبارة حيث تراوحت درجات الإجابات بين 3.46 و 3.15، مما يعني أن العينة لا تتفق بشكل جيد وهي تتجه نحو الحياد على أغلب هذه العبارات، فيما اتجهت عينة الدراسة إلى الموافقة على العبارتين (12 و 15)، وهذا يدل على أن العمل يساعد ضمن فرق العمل بالكلية يساعد على توفير جو ملائم للعمل كما اتضح أن الكلية تعتمد على فرق العمل لمواجهة المشاكل في حالة حدوثها، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق كلي لعينة الدراسة فيما يتعلق ببعد فرق العمل وأنه غير متاح تماما بالكلية.

1-4- بعد المكافآت:

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد المكافآت.

جدول رقم (20): تحليل آراء العينة تجاه بعد المكافآت

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
16	يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع الجهود التي تبذلها	2.31	1.341	5	غير موافق	منخفض
17	تمنحك الكلية المكافآت والحوافز على أساس أدائك	2.38	1.444	3	غير موافق	منخفض
18	يحقق نظام المكافآت المعمول به داخل الكلية العدالة للجميع	2.36	1.308	4	غير موافق	منخفض
19	تشجعك المكافآت على تقديم أداء أفضل	3.10	1.483	1	محايد	متوسط
20	تقدم الكلية زيادات في الأجر كلما زادت أقدمية العاملين	2.97	1.328	2	محايد	متوسط
	إجمالي البعد	2.62	1.085	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول مدى توافر بعد المكافآت جاءت كلها باتجاه محايد، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة بعد الموافقة والحياد نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (2.62)، وكذلك المتوسط الحسابي لكل عبارة حيث تراوحت درجات الإجابة بين 3.10 و 3.31، مما يعني أن العينة لا تتفق وهي تتجه بالحياد على كل العبارات ولم توافق عينة الدراسة على العبارات (16، 17 و 18)، وهو ما يدل على أن الأجر المتحصل عليه لا يتناسب مع الجهود المبذولة من طرف العاملين وترى عينة الدراسة أن الكلية لا تمنح المكافآت والحوافز للعمال على أساس أدائهم، أيضا ترى عينة الدراسة أن نظام المكافآت المعمول به داخل الكلية لا يحقق العدالة للجميع، وهذا يدل على أن الكلية لا تلتزم بشكل كبير بكل مقاييس بعد المكافآت، إجمالاً يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق كلي لعينة الدراسة فيما يتعلق ببعد المكافآت وهو غير متاح تماما بكلية العلوم الاقتصادية.

2- تحليل نتائج المتغير التابع (الولاء التنظيمي):

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر محور الولاء التنظيمي، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (21): تحليل آراء العينة تجاه محور الولاء التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
21	تشعر بالفخر والاعتزاز عندما تتحدث عن الكلية مع الآخرين	3.46	1.047	4	موافق	مرتفع
22	تشعر أن المشاكل التي تواجهها الكلية هي جزء من مشاكلك الخاصة	3.05	1.050	9	محايد	متوسط
23	لديك رغبة كبيرة في الاستمرار في مهنتك الحالية بالكلية	3.46	1.144	6	موافق	مرتفع
24	تشعر بالخوف من ترك العمل في الكلية لصعوبة الحصول على عمل آخر	3.23	1.224	7	محايد	متوسط
25	احد الأسباب لاستمرارك في العمل بالكلية هي المزايا التي تقدمها لك و الغير موجودة في المؤسسات الأخرى	3.18	1.233	8	محايد	متوسط
26	سبب استمرارك في الكلية نابع من حاجتك المادية في العمل	3.46	1.072	5	موافق	مرتفع
27	للكلية فضل كبير في تطوير حياتك المادية والاجتماعية	2.97	1.224	10	محايد	متوسط
28	تشعر أخلاقيا بضرورة بذل الجهد الكافي أثناء عملك	3.95	1.213	1	موافق	مرتفع
29	تشعر بأنك ملتزم للبقاء في العمل في هذه الكلية	3.59	1.093	3	موافق	مرتفع
30	تستحق الكلية ولائك والتزامك لها	3.69	.922	2	موافق	مرتفع
	إجمالي محور الولاء التنظيمي	3.40	0.723	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن هناك اتفاق من طرف أفراد العينة على أن محور الولاء التنظيمي متوفر بالكلية وبمستوى مرتفع، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 10 يقع في المجال [3.40 - 19.4]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات متوفرة وبشكل مرتفع، وقد اتجهت عينة الدراسة إلى الحياد فيما يتعلق بالعبارات (22، 24، 25 و 27) ومستوى متوسط وهو ما يؤكد أن العينة لا تشعر تماما بالفخر والاعتزاز عندما يتحدثون عن الكلية مع الآخرين ولا يشعرون بالخوف من ترك العمل في الكلية لصعوبة الحصول على عمل آخر ولا يرون أن أحد أسباب الاستمرار في العمل بالكلية هي المزايا التي تقدمها لهم والغير موجودة في المؤسسات الأخرى، ولا تتفق عينة الدراسة تماما على أن للكلية فضل كبير في تطوير حياتهم المادية والاجتماعية، إجمالا وبشكل عام يمكن القول أن محور الولاء التنظيمي محقق وبشكل جيد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.542	0.802	التمكين الإداري	المحور الأول
0.706	0.703	الولاء التنظيمي	المحور الثاني
0.849	0.611		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من $(\alpha \leq 0.05)$ ، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

2- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع:

2-1- اختبار الفرضيات الفرعية:

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتمل الرفض أو القبول وفقا لما يلي:

- تقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر 0,05.
- تقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري (مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل والمكافآت) مع المحور التابع الولاء التنظيمي، حيث تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد $(Y=ax+b)$ الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري بمختلف أبعاده والمتغير التابع عدم الولاء التنظيمي، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغيرات التابعة نتيجة لتغير المتغيرات المستقلة.¹

¹ - أنظر الملحق رقم (04).

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	ثابت الانحدار (α)	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.756	5.085	0.313	0.386	0.622	1.432	الولاء التنظيمي	مشاركة المعلومات
0.354		0.940					الحرية والاستقلالية
0.049		2.041					فرق العمل
0.406		0.841					المكافآت

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة الجزئية على المتغير التابع حيث تبين أنه:

- الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية الصفرية: أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعلومات على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغ معامل الارتباط (0.622)، وكان معامل التحديد (0.386)، وأظهرت قيمة (t) المقدر بـ: (0.313) بأن الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لا يتأثر بدور مشاركة المعلومات على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.756)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$).

وبالتالي ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

"لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعلومات على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -".

- الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية الصفرية: أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحرية والاستقلالية على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.622)، وكان معامل التحديد (0.386)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (0.940) بأن الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لا يتأثر بدور الحرية والاستقلالية على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.354) وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$).

وبالتالي ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

"لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحرية والاستقلالية على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -".

- الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية البديلة: أي أنه يوجد علاقة دور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -".

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.622)، وكان معامل التحديد (0.386)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (2.041) بأن الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يتأثر بدور فرق العمل على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.04)، وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$).

وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة دور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -".

- الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية الصفرية: أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمكافآت على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.622)، وكان معامل التحديد (0.386)، وأظهرت قيمة (t) المقدر بـ: (0.841) بأن الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لا يتأثر بدور مشاركة المعلومات على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.406)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$).

وبالتالي ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

"لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمكافآت على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة".

3- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

اختبار الفرضية الرئيسية لمعامل الانحدار:

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي¹:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التمكين الإداري	الولاء التنظيمي	0.590	0.592	0.350	4.467	19.950	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

¹- أنظر الملحق رقم (04).

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية البديلة: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.

ويوضح الجدول رقم (24) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.590) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (59.2%)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع، ومن خلال هذه المعاملات -معامل الانحدار والارتباط- يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتمكين الإداري على الولاء التنظيمي وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن الولاء التنظيمي يتحقق بشكل جيد من خلال محور التمكين بكلية محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.350) مما يعني أن نسبة (35%) من التغيرات في محور الولاء التنظيمي ترجع لمتغير التمكين الإداري، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة."

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن التمكين الإداري له أثر ودور إيجابي على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة- محل الدراسة، كما تم الربط بين الفصل النظري والواقع التطبيقي بهدف معرفة دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين وهذا باستخدام الاستبيان تم تحليله بواسطة برنامج SPSS واستخدام الأساليب الإحصائية المتعارف عليها، وقد أفضت الدراسة إلى إثبات ونفي بعض الفرضيات.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراسة موضوع التمكين الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات يمكن القول أن المورد البشري أساس تقدم وتطور أي منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها فهو العنصر الأهم والأساسي لتحقيق أهداف المنظمة وبناء على ذلك اعتمدت العديد من المنظمات مفهوم التمكين الإداري باعتباره استثمارا جيدا في المورد البشري .

يعمل التمكين الإداري على منح العاملين فرصا لتحسين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم كما يشركهم في صنع القرار وتحمل المسؤولية ويوفر لهم البيئة المناسبة للعمل بحرية واستقلالية وينتج عن ذلك شعور الانتماء والاعتزاز لدى العاملين بمنظماتهم وهذا يؤدي بدوره لتعزيز الولاء التنظيمي لديهم .

إذا يمكن استنتاج أن التمكين الإداري يعد إستراتيجية فعالة يمكن أن تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال تحقيق تنمية شخصية ومهنية لهم وإشراكهم في اتخاذ القرار مع تشجيع العمل الجماعي على شكل فرق عمل وتبني نظام تحفيزي فعال بتقديم مكافآت مادية ومعنوية وتوفير بيئة عمل تعزز الحرية والاستقلالية .

1 - نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج في الدراسة النظرية المتعلقة بكل من التمكين الإداري والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى التوصل لعدة نتائج تطبيقية متعلقة بالدراسة الميدانية لواقع التمكين الإداري والولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- وسيتم عرض هذه النتائج على النحو التالي:

1- 1 - نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ للتمكين الإداري عدة تعاريف تختلف وفقا لاختلاف التوجهات الفكرية للباحثين، وهذا الاختلاف ساهم في تكوين المفهوم الشامل للتمكين الإداري وزيادة وضوحه؛
- ✓ التمكين الإداري إستراتيجية إدارية تتم داخل المنظمات يساعد في إحداث تغييرات ايجابية للمنظمة في حالة تبنيه داخلها؛
- ✓ التمكين الإداري متطلب ضروري لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في المنظمات التي تسعى لاستخراج واستثمار أقصى طاقات العاملين لديها؛
- ✓ يهتم مفهوم التمكين الإداري بالمورد البشري من خلال العمل على تعزيز مكانتهم داخل المنظمات؛

- ✓ يحقق التمكين الإداري فوائد للعاملين، كما يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة لهم؛
- ✓ يقوم التمكين الإداري على ضرورة تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم بهدف تحسين أدائهم، كما يركز على مشاركتهم بالمعلومات، تشجيعهم على العمل الجماعي، منحهم قدرا من الحرية والاستقلالية وتحفيزهم من خلال المكافآت؛
- ✓ تواجه عملية التمكين الإداري معيقات وتحديات تعرقل سيرورتها يظهر أغلبها في خوف المدراء من فقدان السلطة وخوف العاملين من تحمل المسؤولية، ضعف أنظمة التحفيز والمكافآت وانعدام الثقة بين الأفراد داخل المنظمة؛
- ✓ تحتاج عملية التمكين الإداري إمكانيات وشروط ومتطلبات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لإنجاح هذه العملية أهمها صدق المنظمة وجديتها في تمكين عاملها إضافة إلى توفيرها للموارد اللازمة لضمان التطبيق الفعال لعملية التمكين الإداري؛
- ✓ تصنف المنظمات الكاسبة لولاء عاملها من المنظمات الناجحة؛
- ✓ يعد الولاء التنظيمي المشجعة للإبداع داخل المنظمات؛
- ✓ الولاء التنظيمي شعور مكتسب لا يحدث بالفطرة؛
- ✓ يعتبر الولاء التنظيمي من السلوكيات المرغوب بها في المنظمة؛
- ✓ يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل التي تحد من أشكال التسرب الوظيفي للعمال؛
- ✓ يعد الولاء التنظيمي من المؤشرات التي تنتبأ بها المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- ✓ يعزز أسلوب التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، المكافآت من شعور الولاء التنظيمي لدى العاملين بما يضمن بقائهم واستمرارهم في العمل داخل المنظمات.

1-2- نتائج الدراسة الميدانية:

- ✓ أغلب العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- من فئة الذكور وهذا راجع لطبيعة الوظائف في الكلية والتي لا تتلاءم وفئة الإناث؛
- ✓ أغلب العاملين في الكلية من ذوي الشهادات، وهذا دليل ايجابي على كفاءتهم؛

✓ أغلب العاملين في الكلية من ذوي الخبرة المهنية مما يدل على قدرة الكلية على المحافظة على عاملها كما تدل أيضا على وجود درجة من الولاء التنظيمي لدى العاملين بحيث لا يبدون رغبة في ترك العمل؛

✓ مستوى التمكين الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- متوسط وفقا لنتائج الدراسة؛

✓ لا يوجد أثر لبعده مشاركة المعلومات على الولاء التنظيمي للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-؛

✓ لا يوجد أثر لكل من الحرية والاستقلالية على الولاء التنظيمي للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-؛

✓ يوجد أثر لبعده فرق العمل على الولاء التنظيمي للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- وهذا ما تظهره نتائج الدراسة، مما يعني أن العمل الجماعي ضمن فرق العمل يوفر جو ملائم للعاملين داخل الكلية؛

✓ لا يوجد أثر لبعده المكافآت على الولاء التنظيمي للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن نظام التحفيز والمكافآت شبه منعدم داخل الكلية؛

✓ يوجد دور للتمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- ويظهر ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية .

2- التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج السابقة التي توصلت إليها هذه الدراسة، وبناءا عليها يمكن تقديم بعض التوصيات أو الاقتراحات كالتالي:

✓ يجب على الكلية أن تنتظر للموظفين على أنهم رأس مال بشري وجزء مهم داخلها وليس مجرد تكلفة أو عبء أو يربطهم بالمنظمة مجرد عقد عمل؛

- ✓ ضرورة عمل الكلية على دعم وتشجيع العاملين والموظفين، تمكينهم من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرارات وبالتالي إطلاق طاقاتهم المخزنة والاستغلال الأمثل لقدراتهم بما يعكس ولائهم التنظيمي للكلية؛
- ✓ يجب على الكلية توفير وتطبيق كافة متطلبات وشروط التمكين الإداري من أجل ضمان السير الحسن لهذه العملية وبالتالي خلق ولاء تنظيمي لدى العاملين؛
- ✓ ضرورة وضع التحديات والمعوقات التي تعترض تطبيق عملية التمكين الإداري ضمن أولويات الكلية والعمل على إيجاد حلول لها؛
- ✓ ضرورة مشاركة المعلومات المتعلقة بنشاطات الكلية مع العاملين وذلك لزيادة شعورهم بالولاء تجاهها؛
- ✓ يجب أن تعمل الكلية على تحسين نظام الاتصالات الفعالة داخل الكلية، إضافة إلى أهمية الإفصاح المبكر عن كافة القرارات والأمور المتعلقة بسيرورة الأنشطة اليومية للكلية، مما يشعر العاملين بأن لهم مكانة هامة وأهمية بالغة داخل الكلية.
- ✓ يجب على الكلية توضيح الأهداف التي تسعى لتحقيقها للعاملين، وإعلامهم بهذه الأهداف يحثهم على العمل بجد لتحقيقها وهذا ما يعكس ولائهم للكلية؛
- ✓ وجوب منح قدر من الحرية والاستقلالية للعاملين من طرف الكلية لانجاز المهام المكلفين بها دون تدخل من المستويات العليا، مما يشعرهم بالارتياح والانتماء للكلية وبالتالي ضمان بقائهم واستمراريتهم في العمل؛
- ✓ فرق العمل هو أكثر بعد من أبعاد التمكين الإداري تعزيزا لشعور الولاء التنظيمي، لذلك وجب على الكلية دعم وتشجيع العمل الجماعي وتعزيز التعاون بينهم، الأمر الذي يساعد على تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات بين العاملين ضمن فرق العمل؛
- ✓ ضرورة تشجيع العاملين داخل الكلية وذلك من خلال تبني نظام مكافآت فعال يحفزهم على أداء أعمالهم بكفاءة عالية؛
- ✓ تنويع أشكال الحوافز المقدمة للعاملين بين حوافز مادية كالرفع في الأجور، العلاوات، المنح، التكريم والجوائز وغيرها، وحوافز معنوية مما يدعو العاملين لانجاز مهامهم ووظائفهم على أكمل وجه وبالتالي تحسين أداء الكلية بشكل عام.

✓ وجوب توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم للعاملين، عن طريق تبني أسلوب التمكين الإداري الذي يرفع من شعور الولاء التنظيمي لدى العاملين وبالتالي تحقيق أهداف الكلية بشكل عام.

3- آفاق الدراسة:

من خلال ما تم التوصل إليه وتم عرضه في هذه الدراسة فإن هذه الدراسة يمكن اعتمادها لبناء مواضيع ذات علاقة بها، فيما يلي بعض المواضيع المقترحة:

✓ تأثير القيادة التحويلية على التمكين الإداري؛

✓ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والتمكين الإداري في القطاعين العام والخاص؛

✓ أثر التمكين الإداري على تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ علاقة التمكين الإداري بالتعلم التنظيمي وأثرهما على الولاء التنظيمي لدى العاملين؛

✓ تأثير التوازن بين الحياة الشخصية والعمل على الولاء التنظيمي وطرق دعمها من خلال التمكين الإداري؛

✓ دور الإدارة في تعزيز التمكين الإداري وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.

عند دراسة هذه الآفاق يمكن تطبيق النتائج في بيئة العمل لتعزيز التمكين الإداري وتحسين الولاء

التنظيمي لدى العاملين مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية أكثر.

قائمة المصانف والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1 - الكتب:

1. أبو القاسم، جعفر، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991.
2. أبو النصر، مدحت محمد، الإدارة العلمية التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
3. أندراوس، رامي جمال وسالم، عادل، الإدارة بالثقة والتمكين، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، أريد، الأردن، 2008.
4. البارودي، منال أحمد، الرضا الوظيفي فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.
5. البغدادى، عادل الهادي والحدراوي، رافد حميد، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي - أسلوب كمي تحليلي-، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
6. البناء، قاسم حسين موسى والخفاجي، نعمة عباس، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014.
7. جاد الرب، سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
8. جلاب، إحسان دهش والحسيني، كمال كاظم طاهر، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
9. الدعمة، إبراهيم مراد والباشا، مازن حسن، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
10. الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
11. الساعدي، مؤيد، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

12. شاهر، ثائر فيصل، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
13. الشيايب، أحمد محمد سعيد وأبو حمور، عنان محمد أحمد، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
14. عطافي، جميلة ناجي أحمد، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2022.
15. عطية أفندي، حسين، تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر-، بحوث ودراسات: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002.
16. الفقي، عبد الله إبراهيم، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
17. الكبيسي، عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
18. كولار، مصطفى، قضايا معاصرة في الإدارة، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2021.
19. محمد علي، قيس وحموك، وليد سالم، الدافعية العقلية رؤية جديدة، مركز دبيونو وعليم التفكير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
20. محمد، جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008.
21. محمود، خضير كاظم، منظمة المعرفة، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
22. المقابلة، محمد قاسم، الإدارة المعلوماتية، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
23. ملح، يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006.

24. المهيرات، عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

2 - الأطروحات والرسائل الجامعية:

25. جدي، شوقي، تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2015.

26. الحاج، أمل فوزي إبراهيم، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015.

27. دودو، نوري نور الدين، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص المنظمات والمناجمنت، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2017.

28. الدوسري، سعيد بن عميقان سعد، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

29. زيدان، أماني محمد، أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي - دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2017.

30. العبديين، بثينة زياد حمد، العلاقة بين التمكين الإداري والخصائص الوظيفية في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2004.

31. شلابي، وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

3 - المجالات، الملتقيات والمؤتمرات:

32. خلفه، سارة وعيساوي، فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، جامعة سطيف، الجزائر، 2018.

33. محجر، ياسين واسماعيل، بحرية، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة العمل، الملتقى الدولي الثاني حول: ظاهرة المعاناة في العمل بين تناول السيكولوجي والسوسولوجي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 14، العدد 15، جانفي 2013.

34. العتيبي، سعد بن مرزوق، القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، الجمهورية التونسية، 2009.

35. زرقون، محمد والحاج، عرابية، التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، المؤتمر الدولي للمورد البشري شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، مارس 2013، المجلد 12، العدد 13، ص 152.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- المجالات:

36. Bourk, J, F, **Employee empowerment**, Dallas Business, Journal, Vol21, N° 2, USA, 1998.

37. Bowen, D.E and lawler, E. **the empowerment of service Workers: what, why, how, and when**, Sloan Management review, Vol 33, USA, P 33.

38. Argyris, C.: **Empowerment: the Emperor's New Clothes**, Harvard business Review, Vol 33, 1998.

39. Leon, A.K, Thomas, C.R: **Training empowerment and creating a culture for change**, Empowerment in organization journal, Vol4, N° 03, MCB University press, 1996.

40. Fettouh khaled, **the effect of the degree of job satisfaction on organizational loyalty: Empirical Study in Mascara Employment Agency Economics and culture**, Sciendo, Vol 19, N°2, 2022. DOI: 10.2478/jec-2022-0012

ثالثا: المواقع الإلكترونية

41. مساعدي، عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2020، على الرابط:

<https://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3669-thèsede doctorat>

42. سعيداني، امحمد، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، دراسة حالة فرع صيدان للمضادات الحيوية بالمدينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2022. على الرابط التالي:

<http://193.194.79.39:81/dspace.univ-tissemsilt.dz/handle/123456789/192>

43. قوز، عبد الله أحمد آدم، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، على الرابط:

<https://repository.sustech.edu/handle/123456789/14921?show=full>

44. أحمد، حسام قرني، مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية واثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، جامعة أبو طي، المجلد 30، العدد 3، 2022، على الرابط التالي: DOI: 10.21608/imp.2022.270561

45. بوزنيط، كنزة وآخرون، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية على المؤسسة الإفريقية للزجاج جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحي، مجلد 5، العدد 01، الجزائر، 2022، على الرابط التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/184322>

46. حمادي، أحمد عباس وخلف، ياسر لطيف، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 16، جامعة الفلوجة، دون ذكر اسم البلد، 2016، على الرابط التالي:

https://www.researchgate.net/publication/361638233_altmkyn_aladary_wlaqtw_balrda_alwzyfy_drast_asttlayt_lara_ynt_mn_almdra_alamlyn_fy_wzart_alkhtyt_waltawn_alanmayy_aljهاز_almrkzy_lltqyys_walsytrt_alnwyt

47. عبادو، خديجة، **الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات - دراسة ميدانية بجامعة ورقلة-** غرداية، الوادي - بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 8، العدد 18، الجزائر، 2015. على الرابط التالي:
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/8477>
48. الخريف، سعد عبد الله إبراهيم والمطيري، أسماء خالد متعب، **أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية،** المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 4، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2022. على الرابط التالي:
<https://aja.journals.ekb.eg/article-160623.html>
49. در، محمد، **الولاء التنظيمي دراسة تحليلية،** مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، مجلد 16 العدد 2، الجزائر، 2022. على الرابط التالي:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/201846>
50. عودة، موسى خليل، **الخصائص السيكومترية لمقياس ممارسة القيادة المتسامية لدى عمداء الكليات والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس،** الجامعة العربية الأمريكية أنموذجا، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس، العدد الأول، يناير 2023. على الرابط:
<https://journals.alaqsa.edu.ps/index.php/educational/article/view/593>
51. حصباية، رحمة مجدة، **دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة،** مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 06، العدد 16، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، على الرابط التالي:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/100054>
52. بوناب، محمد وزرفة، رؤوف، **دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين،** مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 03، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ديسمبر 2022، على الرابط التالي:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/39/8/3/206348>
53. محمد، على الطاهر أحمد، **أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي دراسة عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم،** المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مجلد 7، العدد 22، مصر، 2022، على الرابط التالي:
Doi: 1033850/ajahs.2022-234554

54. الطاهر، غراز، محمد الصالح، بوطوطن، الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في التنظيمات

الحديثة، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 32، العدد 03، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2018، على

الرابط التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/63319>

55. الفراء، وليد عبد الرحمن خالد، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS،

الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية. تم تحميل الملف من الموقع:

www.guidespss.com

56. Bui naht etal, **Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty**, Journal of management science letters 11, 2020. Sur le lien: Doi:10.5267/j.msl.2020.08.014.

57. Jasem M H J Alshemmari, **An Empirical Study on employee Empowerment Role in Increasing Efficiency of Employee performance**, journal of logistics, information and services science, Arab planning institute, kuwait, 2023, vol 10, n°: 01, sur le lien:

<http://www.aasmr.org/liss/Vol.10/No.1%202023/Vol.10%20No.1.4.pdf>.

58. Marwan Mohamed abdeldayem and Horiya Mohamed Ahmed Al deeb, **Impact of Administrative Empowerment on organization – al Belongingness: Evidence from Bahrain**, Global scientific journal, Vol 08, N° 02, 2020. Sur le lien:

https://www.researchgate.net/profile/Richard-Johnson-27/publication/351945314_Testing_the_Susceptibility_of_Employees_to_Phishing_Emails/links/60b12a3945851557baa6b744/Testing-the-Susceptibility-of-Employees-to-Phishing-Emails.pdf#.

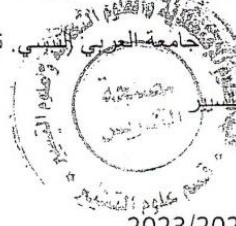
59. Mohamed Abraheem, **Administrative empowerment and management readiness in criss time: A case university of Misan**, AKKad journal of contemporary Management Studies, Misan, Irak, vol01, Issue 02, 2021, sur le lien: <https://journal.acefs.org/index.php/AJCMS/article/view/27/33>

الملاحق

الملحق رقم (01): اتفاقية التربص

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي، تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم :/ق.ع.إق.ع.ت.ع.ت/ج.ع.ت.ت/2022/2023

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مقرها في : ولاية تبسة

ممثلة من طرف :

الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- كاحلية تسيير

2- بياضي تسيير

3-

4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص : إدارة أعمال

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الفترة من : 03 02 2023 إلى : 10 05 2023

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

جرر بنسبة في : 2023/03/01

رئيس القسم
رئيس قسم علوم التسيير
بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
د. صالح محرز



ممثل المؤسسة
العلاء لکلیة العلوم الإقتصادية
العلوم التجارية وعلوم التسيير
عبد الحفيظ حسيبي



ملحق رقم (2): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ الشهيد العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر



استمارة استبيان حول موضوع

دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة وبعد

السادة موظفي الكلية، تحية طيبة.

في إطار إعداد مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بجامعة العربي التبسي - تبسة. يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين من سيادتكم التعاون والتكرم للإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة X أمام الإجابة المناسبة لكم، كما نعلمكم أن إجاباتكم التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. ولكم منا فائق الشكر والاحترام سلفا لتعاونكم مهنا في استكمال هذا البحث العلمي.

إشراف الأستاذ:

- جدي شوقي

من إعداد الطالبتين:

- كحاحلية شيماء

- بياضي نسرين

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

✓ الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية ويتم تجميعها بهدف القيام بتحليل إحصائي لهذا البحث العلمي فقط وليست لغرض آخر.

✓ يرجى وضع إشارة X أمام الخانة التي ترونها مناسبة:

1- الجنس

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي

تعليم ثانوي فأقل جامعي
 شهادات عليا أخرى

4- المستوى الوظيفي

الأسلاك المشتركة أسلاك التعليم العالي المهنيين والحراس الجامعيين
 المتقاعدين

5- الخبرة المهنية

أقل من 05 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: البيانات الرئيسية (محاور الاستبيان)

أولاً: التمكين الإداري

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مشاركة المعلومات						
01	تشارك الكلية بالمعلومات المتعلقة بنشاطاتها وأهدافها بشكل عام.					
02	توفر لك الكلية المعلومات الخاصة بالمهام التي ستجزها					
03	تتشارك مع زملائك في العمل فيما بينكم وتتعاونون في اكتساب مهارات ومعارف جديدة					
04	تنتشر لكم المعلومات من طرف الكلية في آجال محددة عبر مختلف المستويات					
05	تتنصف بيئة الكلية بتدفق المعلومات، توفرها وتنوعها					
الحرية والاستقلالية						
06	تتمتع بدرجة من الحرية والاستقلالية في انجاز أعمالك وفق ما تراه مناسباً					
07	تملك حرية التصرف السريع لمعالجة وحل الحالات الطارئة ومشاكل العمل					
08	تملك حرية تقديم مقترحات حول العمل					
09	تؤخذ مقترحاتك بعين الاعتبار					
10	تشجعك إدارة الكلية على تحمل المسؤولية تجاه أعمالك					
فرق العمل						
11	تشجع إدارة الكلية مبدأ العمل الجماعي (أسلوب الفريق)					
12	يساعد العمل ضمن فرق العمل على توفير جو ملائم للعمل بالكلية					
13	تسود الثقة بين الكلية وفرق العمل					
14	يوجد تكامل وانسجام للمهارات داخل فرق العمل					
15	تعتمد الكلية على فرق العمل لمواجهة المشاكل في حالة حدوثها					

المكافآت					
					16 يتناسب الأجر الذي تتحصل عليه مع الجهود التي تبذلها
					17 تمنحك الكلية المكافآت والحوافز على أساس أدائك
					18 يحقق نظام المكافآت المعمول به داخل الكلية العدالة للجميع
					19 تشجعك المكافآت على تقديم أداء أفضل
					20 تقدم الكلية زيادات في الأجور كلما زادت أقدمية العاملين

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	تشعر بالفخر والاعتزاز عندما تتحدث عن الكلية مع الآخرين					
22	تشعر أن المشاكل التي تواجهها الكلية هي جزء من مشاكلك الخاصة					
23	لديك رغبة كبيرة في الاستمرار في مهنتك الحالية بالكلية					
24	تشعر بالخوف من ترك العمل في الكلية لصعوبة الحصول على عمل آخر					
25	أحد الأسباب لاستمرارك في العمل بالكلية هي المزايا التي تقدمها لك والغير موجودة في المؤسسات الأخرى					
26	سبب استمرارك في الكلية نابع من حاجتك المادية في العمل					
27	للكلية فضل كبير في تطوير حياتك المادية والاجتماعية					
28	تشعر أخلاقيا بضرورة بذل الجهد الكافي اثناء عملك					
29	تشعر بأنك ملتزم للبقاء في العمل في هذه الكلية					
30	تستحق الكلية ولاتك والتزامك لها					

ملحق رقم (3) قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ (ة)
أستاذ محاضر - أ.	د. بوحنيء حدي
أستاذ محاضر - أ.	د. صالح حيدر
أستاذ تغليب مالي	د. يحيى درسي

الملحق رقم (4): نتائج SPSS

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	24	61.5	61.5	61.5
أنثى	15	38.5	38.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	3	7.7	7.7	7.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	59.0	59.0	66.7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	25.6	25.6	92.3
50 سنة فأكثر	3	7.7	7.7	100.0
Total	39	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تعليم ثانوي فأقل	17	43.6	43.6	43.6
جامعي	18	46.2	46.2	89.7
شهادات عليا أخرى	3	7.7	7.7	97.4
4	1	2.6	2.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الأسلاك المشتركة	20	51.3	51.3	51.3
أسلاك التعليم العالي	8	20.5	20.5	71.8
المهنيين والحراس الجامعيين	5	12.8	12.8	84.6
المتعاقدين	6	15.4	15.4	100.0
Total	39	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	5	12.8	12.8	12.8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	35.9	35.9	48.7
Valide من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	28.2	28.2	76.9
15 سنة فأكثر	9	23.1	23.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	

معامل ألفا كرونباخ الإجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	39	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	39	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.923	30

معامل ألفا كرونباخ المحور الأول: التمكين الإداري

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	39	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	39	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.908	20

معامل ألفا كرونباخ المحور الثاني: الولاء التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	39	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	39	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.842	10

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارة الاستبيان

المحور الأول: التمكين الإداري
البعد الأول: مشاركة المعلومات

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تشارك الكلية بالمعلومات المتعلقة بنشاطاتها وأهدافها بشكل عام.	39	2.85	1.329
توفر لك الكلية المعلومات الخاصة بالمهام التي ستتحجزها	39	3.36	1.158
تتشارك مع زملائك في العمل فيما بينكم وتتعاونون في اكتساب مهارات ومعارف جديدة	39	3.38	1.290
تنشر لكم المعلومات من طرف الكلية في آجال محددة عبر مختلف المستويات	39	3.23	1.135
تنصف بيئة الكلية بتدفق المعلومات، توفرها وتنوعها	39	2.69	1.127
N valide (listwise)	39		

البعد الثاني: الحرية والاستقلالية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تتمتع بدرجة من الحرية والاستقلالية في انجاز أعمالك وفق ما تراه مناسباً	39	3.56	1.095
تملك حرية التصرف السريع لمعالجة وحل الحالات الطارئة ومشاكل العمل	39	3.28	1.234
تملك حرية تقديم مقترحات حول العمل	39	3.10	1.165
تؤخذ مقترحاتك بعين الاعتبار	39	2.82	1.167
تشجعك إدارة الكلية على تحمل المسؤولية تجاه أعمالك	39	3.46	.854
N valide (listwise)	39		

البعد الثالث: العاملين فرق العمل

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تشجع إدارة الكلية مبدأ العمل الجماعي (أسلوب الفريق)	39	3.28	1.075
يساعد العمل ضمن فرق العمل على توفير جو ملائم للعمل بالكلية	39	3.46	1.166
تسود الثقة بين الكلية وفرق العمل	39	3.15	1.113
يوجد تكامل وانسجام للمهارات داخل فرق العمل	39	3.33	.982
تعتمد الكلية على فرق العمل لمواجهة المشاكل في حالة حدوثها	39	3.44	1.119
N valide (listwise)	39		

البعد الرابع: المكافآت

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يتناسب الأجر الذي تتحصل عليه مع الجهود التي تبذلها	39	2.31	1.341
تمنحك الكلية المكافآت والحوافز على أساس أدائك	39	2.38	1.444
يحقق نظام المكافآت المعمول به داخل الكلية العدالة للجميع	39	2.36	1.308
تشجعك المكافآت على تقديم أداء أفضل	39	3.10	1.483
تقدم الكلية زيادات في الأجور كلما زادت أقدمية العاملين	39	2.97	1.328
N valide (listwise)	39		

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تشعر بالفخر والاعتزاز عندما تتحدث عن الكلية مع الآخرين	39	3.46	1.047
تشعر أن المشاكل التي تواجهها الكلية هي جزء من مشاكلك الخاصة	39	3.05	1.050
لديك رغبة كبيرة في الاستمرار في مهنتك الحالية بالكلية	39	3.46	1.144
تشعر بالخوف من ترك العمل في الكلية لصعوبة الحصول على عمل آخر	39	3.23	1.224
أحد الأسباب لاستمرارك في العمل بالكلية هي المزايا التي تقدمها لك والغير موجودة في المؤسسات الأخرى	39	3.18	1.233
سبب استمرارك في الكلية نابع من حاجتك المادية في العمل	39	3.46	1.072
للكلية فضل كبير في تطوير حياتك المادية والاجتماعية	39	2.97	1.224
تشعر أخلاقياً بضرورة بذل الجهد الكافي أثناء عملك	39	3.95	1.213
تشعر بأنك ملتزم للبقاء في العمل في هذه الكلية	39	3.59	1.093
تستحق الكلية ولائك والتزامك لها	39	3.69	.922
N valide (listwise)	39		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	39	3.1863	.65618
N valide (listwise)	39		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التمكين_الإداري	39	3.0769	.72592
الولاء_التنظيمي	39	3.4051	.72364
مشاركة_المعلومات	39	3.1026	.94687
الحرية_والاستقلالية	39	3.2462	.82009
فرق_العمل	39	3.3333	.82759
المكافآت	39	2.6256	1.08500
N valide (listwise)	39		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإجمالي	الإداري_التمكين	التنظيمي_الولاء
N		39	39	39
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.1863	3.0769	3.4051
	Ecart-type	.65618	.72592	.72364
Différences les plus extrêmes	Absolue	.098	.128	.113
	Positive	.098	.128	.066
	Négative	-.073-	-.121-	-.113-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.611	.802	.703
Signification asymptotique (bilatérale)		.849	.542	.706

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية (الانحدار البسيط)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإداري_التمكين ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.592 ^a	.350	.333	.59111	.350	19.950	1	37	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), الإداري_التمكين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	6.971	1	6.971	19.950	.000 ^b
	12.928	37	.349		
	19.899	38			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Valeursprédites : (constantes), الإداري_التمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	1.590	.417		3.809	.001	
	الإداري_التمكين	.590	.132	.592	4.467	.000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المكافآت, المعلومات_مشاركة العمل_فرق والاستقلالية_الحرية	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.622 ^a	.386	.314	.59927	.386	5.352	4	34	.002

a. Valeurs prédites : (constantes), المكافآت, المعلومات_مشاركة, العمل_فرق, والاستقلالية_الحرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7.689	4	1.922	5.352	.002 ^b
1 Résidu	12.210	34	.359		
Total	19.899	38			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), المكافآت, المعلومات_مشاركة, العمل_فرق, والاستقلالية_الحرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1.432	.448		3.198	.003
1 المعلومات_مشاركة	.040	.128	.052	.313	.756
1 والاستقلالية_الحرية	.166	.177	.188	.940	.354
العمل_فرق	.322	.158	.369	2.041	.049
المكافآت	.089	.106	.134	.841	.406

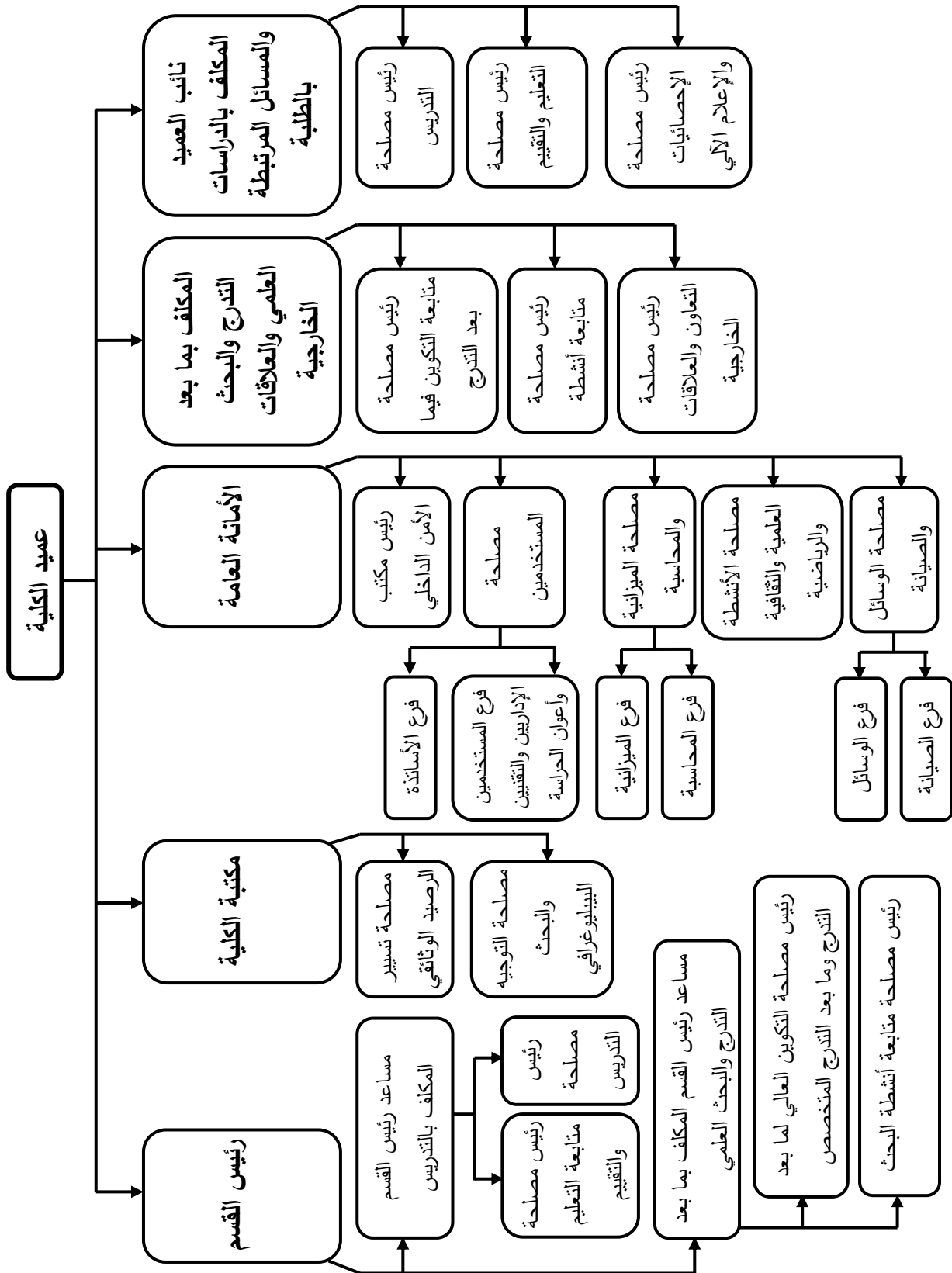
a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

معامل Anova لمتغيرات البيانات الشخصية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	5.314	19	.280	1.357	.256
	Intra-groupes	3.917	19	.206		
	Total	9.231	38			
العمرية_الفئة	Inter-groupes	10.083	19	.531	.953	.541
	Intra-groupes	10.583	19	.557		
	Total	20.667	38			
التعليمي_المستوى	Inter-groupes	7.141	19	.376	.542	.904
	Intra-groupes	13.167	19	.693		
	Total	20.308	38			
الوظيفي_المستوى	Inter-groupes	33.103	19	1.742	2.113	.056
	Intra-groupes	15.667	19	.825		
	Total	48.769	38			
المهنية_الخبرة	Inter-groupes	22.058	19	1.161	1.166	.371
	Intra-groupes	18.917	19	.996		
	Total	40.974	38			

الملاحق رقم (5): الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: بالاعتماد على معلومات مفادها مصلحة الإحصاء للكلية

مذكرة بعنوان: دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -

إعداد الطالبتين:

إشراف الأستاذ:

- شوقي جدي

01- شيماء كحاحلية

02- نسرين بياضي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي بتبسة، وقد تمثلت متغيرات الدراسة في التمكين الإداري كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، المكافآت)، والولاء التنظيمي كمتغير تابع.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الجزء النظري ومنهج دراسة الحالة في إنجاز الجزء التطبيقي، حيث تم جمع البيانات اعتمادا على الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة. حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 40 فردا وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك دور كبير وواضح للتمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عملي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي بتبسة كنتيجة نظرية للدراسة. وتوصلت أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتمكين الإداري على الولاء التنظيمي بكلية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، المكافآت، الولاء التنظيمي.

Summary

This study aimed to know the role of empowerment employees in enhancing organizational loyalty among workers in the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Shahid Sheikh EL-Arbi tebessi – Tebessa, the study variables were represented in empowerment employees as an independent variable with its four dimensions (information sharing, freedom and Independence, work teams, rewards), and organizational loyalty as a dependent variable.

This study relied on the descriptive-analytical approach in the preparation of the theoretical part and the case study approach in the completion of the applied part, where data were collected based on the questionnaire as a tool of the study. The study was conducted on a sample of 40 individuals and the SPSS program was used to analyze the data.

This study has found that there is a big and clear role of empowerment employees in enhancing organizational loyalty among the employees of the Faculty of economics, business and management sciences at the University of the martyr Sheikh Elarbi tebessi – Tebessa- as a theoretical result of the study. It also found that there is a statistically significant effect at a moral level ($\alpha \leq 0.05$) of empowerment employees on organizational loyalty at the Faculty of the Faculty of economic, commercial and management sciences at the University of martyr Sheikh Larbi tebessi –Tebessa-.

Keywords: empowerment employees , information sharing, freedom and Independence, work teams, rewards, organizational loyalty.