

## التمكين مطلب ضروري لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس (mobilis) فرع بسكرة- أنموذجا-

د. موفق سهام، جامعة محمد خيضر بسكرة  
د. سعودي بلقاسم، جامعة محمد بوضياف المسيلة

**المخلص:** تختبر الدراسة الحالية العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة، وتحددت الدراسة بفرضية رئيسية مفادها أن هناك اثر نو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة، وجمعت البيانات عن طريق استمارة 39 عبارة، وزعت على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة حجمها 45 مفردة، تم استرداد 40 استمارة منها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت 88.88%.

وبعد معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V24، توصل الباحثان إلى صحة الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية، كما تم صياغة مجموعة من التوصيات لتدعيم نتائج الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، الولاء التنظيمي، الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر.

**Résumé:** l'étude test la relation entre l'autonomisation des travailleurs et loyauté organisationnelle dans l'entreprise Algérie Télécom - mobilis - direction Biskra et identifié l'hypothèse principale de l'étude qu'il ya un effet statistique significatif entre l'autonomisation et la loyauté chez les employeurs de l'entreprise Algérie Télécom - mobilis - direction Biskra, et les données a recueilli par l'utilisation d'un formulaire de 39 expression , et distribué sur un échantillon aléatoire des employeurs de l'organisation d'une taille de 45 personnes, 40 formulaire ont été récupérés de ce qui est valable pour l'analyse statistique, le pourcentage de récupération était de 88,88%.

Après le traitement des données à l'aide du programme statistique SPSS V24, les chercheurs ont constaté l'exactitude de l'hypothèse principale et les sous-hypothèses ont été formulées comme un ensemble de recommandations visant à renforcer les résultats de l'étude.

**Mots clés:** autonomisation des employés, loyauté organisationnelle, loyauté émotionnelle, loyauté morale, loyauté continue.

### مقدمة:

يعد مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة، بسبب دوره الفاعل في تعزيز ثقة الموظفين في مؤسساتهم وتأثيره في قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وبرامجها بفاعلية وتميز، ناهيك عن دوره في تعزيز الولاء والرضا الوظيفيين لدى العاملين، وبالتالي ملاحظة مدى كفاءة المؤسسة في انجاز مهامها وخدماتها.

فالمؤسسات المعاصرة في خضم ما يشهده العصر الحالي من تطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة، نتيجة الانفجار المعرفي وثررة المعلومات، والتي من ابرز ملامحها شدة التنافسية كحقيقة أساسية لتحديد نجاح أو فشل المؤسسات، أضحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزة تنافسية، وحتى تحافظ على إطار الكفاءة المطلوب منها، عليها امتلاك القدرة على استثمار ما تملكه من موارد بشرية، وذلك على اعتبار أن العنصر البشري يمثل حجر الأساس والدعامة الأساسية لنجاح المؤسسة،

بما يمتلكه من معارف ومهارات لا بد لها من صقل وتطوير ومشاركة، حتى تضمن بذلك تفاعلا ايجابيا بينها وبين ما تملكه من موارد بشرية، ما يضمن لها الاستمرار والبقاء.

ولعل من ابرز أدوات استثمار الموارد البشرية ، التمكين كمفهوم إداري وقيمي سام في مضامينه ونتائجه وباعث على رفع وتيرة العمل وجودة العمل، وفاعلية الأنشطة والعمليات الإدارية والإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة على صعيد الأنشطة المختلفة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتشكّل مع الدراسات والبحوث الأكاديمية المتعلقة بتمكين العاملين، تواسلا واستكمالا لتشكّل منهج يدفع بالكفاءة المبنية على ولاء الموظفين، بالتركيز على تمكين الموارد البشرية إلى التنافسية المنشودة ، بما يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين فيها.

وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع تمكين العاملين في إحدى المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصالات الجزائرية، ممثلة بمؤسسة اتصالات الجزائر- موبيليس - mobilis - فرع بسكرة، بالاعتماد على آراء عينة من العاملين بها، والتعرف على تأثيراته على الولاء التنظيمي لديهم.

**إشكالية الدراسة:** تتبلور إشكالية الدراسة من خلال فناعة مفادها أن المؤسسات الجزائرية تعاني من مشكلات ترجع أسبابها في الأساس إلى غياب الولاء التنظيمي، وكذا غياب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الافتقار للعمل بروح الفريق، إلى جانب نقص فرص التكوين اللازمة، ناهيك عن غياب أشكال الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، هذا ما يؤول دون قدرتها على بلوغها أهدافها بالوسائل المناسبة والكفاءة المطلوبة، ويأتي تمكين العاملين كرافعة تحفيزية تمتلك من القوى الكامنة ما يجعله أداة مؤثرة في رفع مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، ومن هذا المنطلق جرى إعداد الدراسة الحالية التي انطلقت من إشكالية مفادها: ما مدى مساهمة التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي للمؤسسة؟

**فرضيات الدراسة:**

- ✓ **الفرضية الرئيسية:** انطلقت الدراسة من فرضية رئيسة مفادها:
  - ◀ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- موبيليس - mobilis - فرع بسكرة.
- ✓ **الفرضيات الفرعية:** انبثقت عن الفرضية الرئيسية للدراسة ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:
  - ◀ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء العاطفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- موبيليس - mobilis - فرع بسكرة.
  - ◀ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء الأخلاقي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- موبيليس - mobilis - فرع بسكرة.
  - ◀ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء المستمر لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- موبيليس - mobilis - فرع بسكرة.

### أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية:

- ◀ تناولها لموضوع حيوي ومهم لنجاح المؤسسات، يتمثل في تمكين العاملين، بوصفه واحد من أكثر الممارسات أهمية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، إضافة إلى كون هذا الأخير يعتبر واحد من أهم المفاهيم التي يعول عليها لنجاح المؤسسات وتعظيم قدرتها التنافسية؛
- ◀ تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا للربط المنطقي بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي؛
- ◀ تتبع أهمية هذه الدراسة من إمكانية وضع متخذي القرارات في المؤسسة المبحوثة فيما نتوصل إليه من نتائج وتوصيات، تسهم في مساعدتهم في تصور سياسيات وبرامج أكثر رقيا وملائمة ومواكبة لمتطلبات سوق الاتصالات الجزائرية.
- ◀ ترسيخ الاعتقاد لدى مسؤولي المؤسسة محل الدراسة بضرورة الالتزام بتمكين العاملين، كونه الضمانة الأكيدة لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، وبالتالي تعزيز مكانة المؤسسة في المجتمع الذي تعمل فيه.

### أهداف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة تحدد الأهداف المتوخاة من معالجتها فيما يلي:

- ◀ تشخيص واقع التمكين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ◀ الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة محل الدراسة بمختلف أبعاده؛
- ◀ تشخيص وتحديد العلاقة والأثر بين التمكين و الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ◀ تقديم المقترحات اللازمة من أجل رفع مستوى مدركات القائمين على المؤسسة للدور الذي يؤديه التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين.

### حدود الدراسة: تتجلى حدود الدراسة في العناصر التالية:

- ◀ الحدود البشرية: وتتمثل في عينة من موظفي المؤسسة يبلغ حجم مفرداتها 45 موظف وموظفة.
- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: تمكين العاملين و الولاء التنظيمي.
- ◀ الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة.

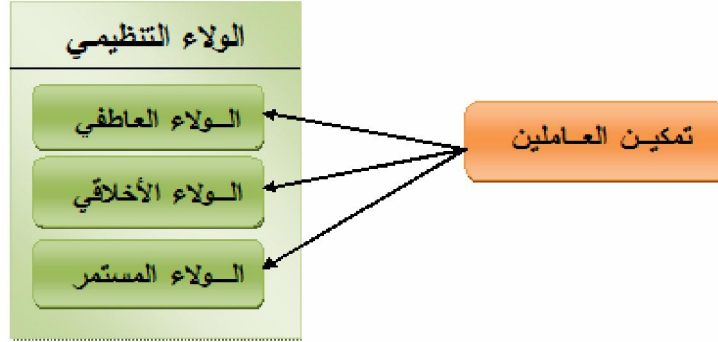
- ◀ الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين افريل - ماي

.2017

## أنموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها، وبالرجوع إلى الأدبيات ذات العلاقة، استنطاع الباحثان تحديد متغيرات الدراسة على النحو المعروض في الشكل رقم(1)، الذي يعكس المتغيرات المستقلة والتابعة، فضلا عن المتغيرات الجزئية لكل منهما.

الشكل رقم(1): النموذج الافتراضي للدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسات سابقة.

أولاً: الإطار النظري للدراسة.

### 1/ تمكين العاملين:

**1-1 مفهوم التمكين:** بالنسبة لمفهوم التمكين، فإنه لا يوجد اتفاق عام حول مفهوم التمكين، فالبعض نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة والبعض اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، وفي ضوء هذا الاختلاف نورد ما ورد من تعاريف لهذا المفهوم.

يعرف التمكين على أنه "وسيلة تعطي العاملين فرصة إدارة مؤسساتهم واتخاذ القرارات المتعلقة بها، إضافة إلى منحهم فرصة التفكير الإبداعي الذي يساعد على حل المشكلات وأخذ زمام المبادرة في المواقف المختلفة مع تحمل المسؤولية الكاملة في ذلك، وبالتالي فهو يعمل على تشجيع العاملين على صنع القرارات والمبادرة في اتخاذ الإجراءات في الوقت الذي تقل فيه عمليات المراقبة والتوجيه من المديرين"<sup>1</sup>.

كما يعرف التمكين على أنه "عملية تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة، بما يمكنهم من تحقيق أرباح للمؤسسة"<sup>2</sup>.

كما ينظر إلى التمكين على أنه "عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازها واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلاً عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل"<sup>3</sup>.

كما عرف التمكين على أنه "إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة"<sup>4</sup>.

وعليه نستخلص أن التمكين هو مفهوم إداري يركز الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

## 1-2 خصائص التمكين: يمتاز التمكين بالخصائص التالية<sup>5</sup>:

- ✓ يعتبر التمكين محصلة لأسلوب إداري حديث، يتوقف على رغبة وقدرة الإدارة للتخلي عن السلطات والمسئوليات ومنح الحرية في التصرف للعاملين في المستويات الدنيا؛
- ✓ يعتمد على مقومات أساسية لفاعليته، وهي إعطاء العاملين النفوذ والقوة في التصرف وتوفير المعلومات اللازمة للقيام بأدوارهم، وتوافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لحفزهم على العمل؛
- ✓ يهدف هذا الأسلوب الإداري إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وجودة العمل والاستقرار الوظيفي للعاملين واستقرار المؤسسة ونموها؛
- ✓ محور اهتمام هذا الأسلوب الإداري هو العاملين لزيادة شعورهم بقيمتهم واستثمار الطاقات الكامنة لديهم.

1-3 دوافع تبني التمكين: يلقي التمكين في الوقت الحالي القبول الواسع من قبل العاملين أو المديرين، نظراً لأهميته بالنسبة لكل من الفرد والمؤسسة، لذلك فقد اتجهت المؤسسات إلى تبني التمكين نظراً لعدة أسباب نذكر منها:

- ✓ تغيير الفلسفة الهيكلية للمؤسسات، من أسلوب العمل الفردي إلى فرق العمل، ومن القرار الفردي إلى القرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن المؤسسة العمودية إلى المؤسسة الأفقية<sup>6</sup>؛
- ✓ يساعد التمكين الإدارة العليا للمؤسسة على التركيز على القضايا الإستراتيجية للمؤسسة، وعدم الانشغال بالأمر الروتينية، مما يمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة<sup>7</sup>؛
- ✓ الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية ومادية)، والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشرسة<sup>8</sup>؛
- ✓ ثورة المعلومات وتقانتها مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز إمكانية اعتماد وتبني التمكين<sup>9</sup>؛
- ✓ الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد<sup>10</sup>؛

✓ التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المؤسسة، لا سيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة<sup>11</sup>.

**1-4 أهمية التمكين:** يمكن أن نلمس أهمية التمكين على شقين اثنين:

**1-4-1 : أهمية التمكين بالنسبة للفرد:** يحقق التمكين العديد من المزايا الإيجابية بالنسبة

للأفراد العاملين، ويمكن إجمال هذه المزايا في النقاط التالية.

✓ يركز التمكين على الاهتمام بالعاملين، وبنحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاما تجاه المؤسسة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العاملين لمؤسساتهم<sup>12</sup>؛

✓ ينمي التمكين لدى العاملين الشعور بالمسؤولية، نتيجة لنقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات لهم، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية<sup>13</sup>؛

✓ يساهم التمكين في ارتفاع الدافعية الذاتية للأفراد العاملين، كما يعمل على ربط المصالح الفردية للأفراد مع مصالح المؤسسة<sup>14</sup>؛

✓ يساهم التمكين في تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين، كما يسمح بإطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبداعية، وبنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار<sup>15</sup>؛

✓ يعمل التمكين على رفع معنويات ورضا العاملين، بإتاحة الفرصة أمامهم لإبراز قدراتهم، ومنحهم الثقة والتقدير من قبل الإدارة، هذا الرضا هو الذي ينجم عنه التفكير الإبداعي وتحسين الأداء، والسرعة في معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة سواءً أكانت داخلية أم خارجية<sup>16</sup>.

**1-4-2 أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة:** بالإضافة إلى المزايا التي يحققها التمكين بالنسبة للعاملين،

كذلك يحقق التمكين العديد من المزايا للمؤسسة، ويمكن إجمال هذه المزايا في النقاط التالية:

✓ يساهم إتباع المؤسسة لفلسفة التمكين إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق<sup>17</sup>؛

✓ كما يساهم التمكين في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛ نظراً لرضا العملاء نتيجة لقدرة الموظفين على الاستجابة السريعة لهم وحل مشاكلهم دون الحاجة إلى الرجوع إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها<sup>18</sup>؛

✓ زيادة فرص الابتكار والإبداع نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة<sup>19</sup>؛

✓ تمكين المديرين من تحديد الأفراد المميزين والموهوبين وإمكانية الاستفادة منهم وتطويرهم<sup>20</sup>؛

✓ تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل؛ كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية (التمكين)، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام التغيير، بالإضافة إلى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة<sup>21</sup>؛

✓ شعور الإدارة العليا للمؤسسة بالراحة نتيجة تمكين موظفي الإدارة الوسطى والدنيا، مما يتيح لها إتاحة مجال أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية وتنمية مبيعات المؤسسة<sup>22</sup>.

## 2/ الولاء التنظيمي:

### 1-2 مفهوم الولاء التنظيمي.

عند البحث في الولاء التنظيمي، نجد أن هناك تعريفات متعددة ومفاهيم كثيرة اكتتفتها نوع من الصعوبة، لاختلاف مداخل دراسته وتعدد المتغيرات التي تؤثر فيه، ومن أبرزها التعاريف التي وردت للولاء التنظيمي نذكر:

عرف الولاء التنظيمي على أنه "التقييم الإيجابي للتنظيم والنية أو الرغبة في العمل لتحقيق أهداف التنظيم"<sup>23</sup>.

كما عرف أيضاً بأنه "سلوك يعبر به الفرد عن مدى التزامه عمله وحبّه وتقديره لهذا العمل وارتباطه به"<sup>24</sup>.

كما يصف الولاء التنظيمي "قوة تطابق الفرد واندماجه مع مؤسسته وارتباطه بها"<sup>25</sup>.

إلى جانب ذلك ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه "الرغبة في عدم ترك المؤسسة على الرغم من وجود حوافز خارجية"<sup>26</sup>.

كما يعبر الولاء التنظيمي عن "درجة التزام الفرد وتفانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله، ورغبته القوية في البقاء واستمراريته عضواً مشاركاً وفعالاً، وتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم"<sup>27</sup>.

كما يرى البعض أنّ الولاء التنظيمي يعبر عن "ارتباط الأفراد مع قيم المؤسسة، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المؤسسة"<sup>28</sup>.

من خلال ما ورد من تعاريف يمكن القول بأن الولاء التنظيمي هو "الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه مؤسسته، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثر المؤسسة وخلق التوافق بين قيمه وقيمتها، مما يعزز نجاح مؤسسته وتفضيلها دون سواها من وجهة نظره"<sup>29</sup>.

### 2-2 خصائص الولاء التنظيمي : ينصف الولاء التنظيمي بجملة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

✓ الولاء التنظيمي حالة نفسية تصور العلاقة بين الموظف والمؤسسة<sup>30</sup>، كما أنه يمتلك خاصية التأثير على إرادة الموظف إزاء بقائه أو تركه للمؤسسة<sup>31</sup>؛

✓ يؤدي الولاء إلى حصول القناة المدركة والواعية بمتطلبات العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وعلى الأداء بصورة فاعلة<sup>32</sup>؛

✓ الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المؤسسة<sup>33</sup>؛

✓ يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل<sup>34</sup>.

### 2-3 أهمية الولاء التنظيمي: تكمن أهمية الولاء التنظيمي في تحقيق المزايا التالية:

✓ يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة طويلة<sup>35</sup>؛

✓ يساعد الولاء التنظيمي في تخفيض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير في العمل<sup>36</sup>؛

✓ يعتبر الولاء التنظيمي ذو تأثير واضح على خط سير العمل في المؤسسة وفي تحقيق أهدافها وفي مستوى الأداء والإنتاجية<sup>37</sup>؛

✓ يعمل الولاء التنظيمي على رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يجعلهم يحبون عملهم ومؤسساتهم، مما يدفعهم للعمل بالتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة<sup>38</sup>؛

### 2-4 أبعاد الولاء التنظيمي: يشمل الولاء التنظيمي على أبعاد ثلاث تتمثل فيما يلي:

◀ **الولاء العاطفي (الوجداني):** ويعرف بأنه "الارتباط الوجداني بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها"<sup>39</sup>، وهو يعكس مدى انتماء الفرد للمؤسسة وارتباطه مع أهدافها والسعي لتحقيقها<sup>40</sup>، ويتأثر بإدراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به، ومنها الاستقلالية والأهمية والمشاركة<sup>41</sup>.

◀ **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويشير إلى شعور الموظف أخلاقياً بالاستمرار والبقاء في المؤسسة دون النظر إلى الجوانب النفعية الممكن تحقيقها لو التحق بمؤسسة أخرى، وهو يعكس الإحساس بالمسؤولية والواجب تجاه العمل في المؤسسة<sup>42</sup>.

◀ **الولاء المستمر:** لا يقوم هذا النوع من الولاء على المشاعر الوجدانية، بل يقوم على أسس منطقية، حيث يرجع إلى إدراك الفرد بصورة عامة للعوائد والتكاليف المقترنة بترك العمل في المؤسسة أو البقاء بها<sup>43</sup>، ويزداد هذا النوع من الولاء حينما يعتقد الفرد أنه لا يوجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة عالية، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المؤسسة والاتحاق بأخرى منخفضة<sup>44</sup>.

### ثانياً: الإطار التطبيقي للدراسة:

#### 1- الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة:

**1-1 عينة الدراسة:** تم استخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها

45 مفردة، حيث تم توزيع استمارة البحث على موظفي المؤسسة عبر العديد من الزيارات الميدانية

، ولقد تم استرجاع 40 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد 88.88%.

## 1-2 الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة :

الجدول رقم(01) : وصف عينة الدراسة.

المتغير	العدد	النسبة %	
السن	أقل من 30 سنة	23	57.5
	من 30- إلى أقل من 40 سنة	14	35
	من 40- إلى أقل من 50 سنة	2	5
	من 50 سنة فأكثر	1	2.5
	المجموع	40	100
الجنس	ذكر	18	45
	أنثى	22	55
	المجموع	40	100
طبيعة الوظيفة	أعمال تقنية	6	15
	أعمال إدارية غير إشرافية	13	32.5
	أعمال إدارية إشرافية	21	52.5
	المجموع	40	100
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	25	62.5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	6	15
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	5	12.5
	15 سنة فأكثر	4	10
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

يوضح الجدول أعلاه وصف تفصيلي لأفراد عينة الدراسة من حيث السن، الجنس، طبيعة

الوظيفة ، الأقدمية، وهي معلومات تقدم تصور دقيق يساهم في تفسير نتائج الدراسة.

**2- أسلوب الدراسة:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض تضمنت 39 عبارة، 24 عبارة خصصت للمحور الأول للدراسة " تمكين العاملين" ، فيما خصصت 15 عبارة للمحور الثاني "الولاء التنظيمي" بأبعاده المختلفة ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة.

**3- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V24)، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتمثلت هذه الأدوات فيما يلي: (مقاييس الإحصاء الوصفي، إختبار معامل الإلتواء (Skewness)، إختبار معامل التفلطح (Kurtosis)، إختبار ألفا كرونباخ، (Cronbach's Alpha)، معامل الارتباط بيرسون).

**4- صدق أداة الدراسة:** لاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة تم الاعتماد على قسم منها هي: **4-1-1 الصدق الظاهري: صدق المحكمين:** وقد تم تحقيقه من خلال عرض عبارات الاستمارة على مجموعة من الخبراء المختصين في الموضوع، ولقد تمت الاستجابة لأراء المحكمين بإجراء ما يلزم من

حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية بحيث تضمنت  
39 عبارة.

#### 4-1-2 صدق المقياس.

الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.  
الجدول رقم (2): نتائج الاتساق الداخلي لمحور تمكين العاملين .

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقوم المؤسسة بتفويض السلطات الكافية لي لانجاز مهام وظيفتي.	0,980**	0,000
2	تتيح لي المؤسسة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.	0,924**	0,000
3	تسمح لي المؤسسة التي اعلم بها باتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل.	0,661**	0,000
4	تمارس إدارة المؤسسة التفويض في جميع المستويات الإدارية.	0,426**	0,000
5	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً.	0,717**	0,000
6	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة فيما بينها وبين العاملين فيها وبين العاملين فيما بينهم.	0,915**	0,000
7	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	0,924**	0,000
8	يستطيع العمال الوصول إلى الإدارة وشرح مواقفهم	0,915**	0,000
9	تقدر المؤسسة جهودتي في العمل.	0,733**	0,000
10	لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	0,587**	0,000
11	تقوم المؤسسة بتشجيعي على تحمل المسؤولية.	0,661**	0,000
12	نظام العمل المتبع في المؤسسة يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	0,639**	0,000
13	تعد كفاءة العامل معياراً مهماً في نظام الترقية.	0,714**	0,000
14	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل.	0,705**	0,000
15	تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية التدريب كمنشط لتطوير مهارات العاملين.	0,694**	0,000
16	تعتمد إدارة المؤسسة منهجية لتدريب العاملين قبل تكليفهم بالمهام المطلوب إنجازها.	0,685**	0,000
17	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتعمل على توفيرها.	0,717**	0,000
18	توجد خطة تدريبية سنوية في المؤسسة تنظم إليه التحاق العاملين بالدورات التدريبية حسب حاجاتهم.	0,875**	0,000
19	تشجع إدارة المؤسسة على تبادل الخبرات بين العاملين عن طريق اللقاءات والحوارات غير الرسمية.	0,745**	0,000
20	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	0,902**	0,000
21	فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	0,928**	0,000
22	تخضع قرارات فرق العمل لمراجعات دورية من قبل إدارة المؤسسة.	0,684**	0,000
23	يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو تعاوني.	0,472**	0,001
24	المسؤولية جماعية عن العمل الذي ينجزه الفريق.	0,735**	0,000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "تمكين العاملين" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم(03): نتائج الاتساق الداخلي لمحور الولاء التنظيمي.

العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	اشعر بالسعادة لاختياري العمل في هذه المؤسسة وأفضلها على جهات أخرى كان بإمكانني العمل بها	0,535**	0,000
26	اشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين باني اعلم في هذه المؤسسة	0,492**	0,000
27	أنا مستعد لبذل قصار جهدي لأساعد على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها	0,905**	0,000
28	ارفض نقلتي إلى أي مؤسسة لقناعتني بالعمل في هذه المؤسسة	0,826**	0,000
29	اهتم كثيرًا بسمعة المؤسسة أثناء أدائي لمهامي الوظيفية الاعتيادية	0,882**	0,000
30	اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة	0,562**	0,000
31	اشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	0,492**	0,000
32	الانتقال من هذه المؤسسة إلى مؤسسة أخرى عملاً غير أخلاقي	0,876**	0,000
33	أؤمن بقيمة الولاء للمؤسسة التي اعلم بها	0,903**	0,000
34	ابذل جهداً كبيراً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد للمؤسسة التي اعلم بها	0,943**	0,000
35	اشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	0,535**	0,000
36	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة	0,442**	0,001
37	إن بقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها	0,800**	0,000
38	اشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل	0,826**	0,000
39	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مؤسسة أخرى	0,882**	0,000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الولاء التنظيمي " والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الصدق البنائي :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة. الجدول رقم (04) : معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تمكين العاملين	0,931**	0.000
2	الولاء التنظيمي	0,926**	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

4-2 ثبات أداة الدراسة: استخدم الباحثان ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.

الصدق	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعـد
0.966	0,935	15	الولاء التنظيمي
0.896	0,803	5	الولاء العاطفي
0.895	0,802	5	الولاء الأخلاقي
0.915	0,838	5	الولاء المستمر
0.989	0,979	24	تمكين العاملين
0.987	0,976	39	الاستمارة ككل

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

تدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبمقدرتها تحقيق أغراض الدراسة، حيث تعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة.

5- تحليل نتائج الدراسة:

5-1 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

تم استخدام كلا من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن «معامل الالتواء Skewness يجب أن يكون محصور بين 1 و-1»، ومعامل التفلطح Kurtosis يجب أن يكون محصور بين 3 و-3»<sup>49</sup>، إضافة إلى ذلك إلى أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها اغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (06) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الرقم	البعـد	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
1	الولاء العاطفي	-2,140	2,684
2	الولاء الأخلاقي	-2,750	5,792
3	الولاء المستمر	-2,412	3,974
	الولاء التنظيمي	-2,750	5,792
	تمكين العاملين	-1,944	1,897

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

حسب الجدول أعلاه، فإن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

5-2 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة :

استخدم الباحثان مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لعبارة الاستمارة كما يلي: غير موافق (1)، محايد(2)، موافق(3)، كما تم الاعتماد على المقياس التالي: من (1-1.65) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (1.66-2.32) دالاً على مستوى "متوسط" من القبول، ومن (2.33-2.98) دالاً على

مستوى 'مرتفع' من القبول، وفي يلي نتائج الإجابات موزعة على الجدولين الموالين وفقا لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات مفردات الدراسة على عبارات

محور :

" تمكين العاملين "

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تقوم المؤسسة بنفويض السلطات الكافية لي لانجاز مهام وظيفتي.	2,700	0,707	7	مرتفع
2	تتيح لي المؤسسة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.	2,680	0,740	12	مرتفع
3	تسمح لي المؤسسة التي اعمل بها باتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل.	2,680	0,683	10	مرتفع
4	تمارس إدارة المؤسسة النفويض في جميع المستويات الإدارية.	2,760	0,591	1	مرتفع
5	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا.	2,740	0,664	4	مرتفع
6	تهتم المؤسسة بايجاد وسائل اتصال فعالة فيما بيننا وبين العاملين فيها وبين العاملين فيما بينهم.	2,760	0,656	2	مرتفع
7	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	2,680	0,740	13	مرتفع
8	يستطيع العمال الوصول إلى الإدارة وشرح موافقهم	2,720	0,701	6	مرتفع
9	تقدر المؤسسة جهودي في العمل.	2,700	0,707	7	مرتفع
10	لدي الدوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	2,540	0,813	20	مرتفع
11	تقوم المؤسسة بتشجيعي على تحمل المسؤولية.	2,680	0,683	10	مرتفع
12	نظام العمل المتبع في المؤسسة يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	2,560	0,812	18	مرتفع
13	تعد كفاءة العامل معيارا مهما في نظام الترقي.	2,500	0,863	24	مرتفع
14	الأجر الذي أقضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل.	2,540	0,838	21	مرتفع
15	تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية التدريب كنشاط لتطوير مهارات العاملين.	2,520	0,838	22	مرتفع
16	تعتمد إدارة المؤسسة منهجية لتدريب العاملين قبل تكليفهم بالمهام المطلوب انجازها.	2,580	0,784	17	مرتفع
17	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتعمل على توفيرها.	2,560	0,836	19	مرتفع
18	توجد خطة تدريبية سنوية في المؤسسة تنظم آلية التحاق العاملين بالدورات التدريبية حسب حاجاتهم.	2,760	0,656	2	مرتفع
19	تشجع إدارة المؤسسة على تبادل الخبرات بين العاملين عن طريق اللقاءات والحوارات غير الرسمية.	2,520	0,838	22	مرتفع
20	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	2,660	0,745	14	مرتفع
21	فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	2,640	0,776	16	مرتفع
22	تخضع قرارات فرق العمل لمراجعات دورية من قبل إدارة المؤسسة.	2,640	0,721	15	مرتفع
23	يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو تعاوني.	2,720	0,640	5	مرتفع
24	المسؤولية جماعية عن العمل الذي ينجزه الفريق.	2,700	0,707	7	مرتفع
	<b>نتيجة المحور الأول</b>	<b>2,690</b>	<b>0,720</b>	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

**1- تمكين العاملين:** استنادا إلى مضامين الجدول رقم (07) وعلى ضوء إجابات مفردات الدراسة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاعا في الوسط الحسابي لجميع عبارات محور "تمكين العاملين"، إذ حقق وسط حسابي فاق الوسط الحسابي الفرضي، قدرت قيمته بـ (2,690)، وانحراف معياري مقداره (7200)، فيما تراوحت قيم وسطه الحسابي بين (2.500 - 2.760)، أما قيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.591 - 0.863)، أما على مستوى عبارات هذا المحور، فقد حققت العبارات رقم (04)(06)(18) "تمارس إدارة المؤسسة التفويض في جميع المستويات الإدارية"، "تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة فيما بينها وبين العاملين فيها وبين العاملين فيما بينهم"، "توجد خطة تدريبية سنوية في المؤسسة تنظم إليه التحاق العاملين بالدورات التدريبية حسب حاجاتهم"، أعلى متوسطات حسابية بلغت على الترتيب: 2.760، 2.760، 2.760، بانحرافات معيارية بلغت على الترتيب: 0.591، 0.656، 0.656، في حين حققت العبارات (19)، (15)، (13)، تشجع إدارة المؤسسة على تبادل الخبرات بين العاملين عن طريق اللقاءات والحوارات غير الرسمية"، "تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية التدريب كمنشط لتطوير مهارات العاملين"، "تعد كفاءة العامل معيارا مهما في نظام الترقية" ادني متوسطات حسابية بلغت على الترتيب: 2.520، 2.520، 2.500، بانحرافات معيارية بلغت على الترتيب: 0.838، 0.838، 0.863.

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات مفردات الدراسة على عبارات

محور:

"الولاء التنظيمي".

العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
25	اشعر بالسعادة لاختياري العمل في هذه المؤسسة وأفضلها على جهات أخرى كان بإمكانني العمل بها	2,440	0,907	5	مرتفع
26	اشعر بالفخر عندما اخبر الآخرين بانني اعلم في هذه المؤسسة	2,720	0,701	3	مرتفع
27	أنا مستعد لبذل قصاري جهدي لأساعد على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها	2,760	0,656	1	مرتفع
28	ارفض نقلي إلى أي مؤسسة لتفانعي بالعمل في هذه المؤسسة	2,720	0,701	3	مرتفع
29	اهتم كثيرا بسمعة المؤسسة أثناء أدائي لمهامي الوظيفية الاعتيادية	2,740	0,664	2	مرتفع
	<b>الولاء العاطفي</b>	<b>2,760</b>	<b>0,656</b>	<b>2</b>	مرتفع
30	اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة	2,480	0,886	5	مرتفع
31	اشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	2,760	0,656	3	مرتفع
32	الانتقال من هذه المؤسسة إلى مؤسسة أخرى عملا غير أخلاقي	2,800	0,606	1	مرتفع
33	أؤمن بقيمة الولاء للمؤسسة التي اعلم بها	2,760	0,656	3	مرتفع
34	ابذل جهدا كبيرا في عملي لأثبت إخلاصي الشديد للمؤسسة التي اعلم بها	2,780	0,615	2	مرتفع
	<b>الولاء الأخلاقي</b>	<b>2,800</b>	<b>0,606</b>	<b>1</b>	مرتفع
35	اشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	2,440	,907	5	مرتفع
36	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة	2,760	,656	1	مرتفع
37	إن بقاءني في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها	2,720	,701	3	مرتفع
38	اشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل	2,720	,701	3	مرتفع
39	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مؤسسة أخرى	2,740	,664	2	مرتفع
	<b>الولاء المستمر</b>	<b>2,720</b>	<b>0,701</b>	<b>3</b>	مرتفع

نتيجة المحور الثاني	2,800	0,606	/	مرتفع
---------------------	-------	-------	---	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

**2-الولاء التنظيمي:** يعكس الجدول أعلاه معالجة عبارات محور "الولاء التنظيمي" بأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) بناء على إجابات مفردات الدراسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاعاً في الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور، إذ حقق وسط حسابي فاق الوسط الحسابي الفرضي، بلغت قيمته (2,800)، وانحراف معياري مقداره (0.606)، فيما تراوحت قيم وسطه الحسابي بين (2.720- 2.800)، أما قيم انحرافه المعياري فقد تراوحت بين (0.606- 0.701)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا المحور لدى أفراد عينة الدراسة، وفما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مفردات الدراسة.

**1-2 الولاء الأخلاقي:** يظهر من الجدول رقم (08) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لبعده الولاء الأخلاقي جاء بدرجة مرتفعة ، إذ بلغ (2.800) وانحراف معياري بلغ (0.606)، وبهذا فقد احتل الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، كما تعكس هذه النتيجة نسبة قبول مرتفعة لهذا البعد، أما على مستوى العبارات فقد حققت العبارة (32) " الانتقال من هذه المؤسسة إلى مؤسسة أخرى عملاً غير أخلاقي " أعلى متوسط حسابي بلغ 2.800، بانحراف معياري بلغ 0.606، في حين حققت العبارة (30) " اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة " ادني وسط حسابي بلغ 2.480 بانحراف معياري يقدر بـ: 0.886.

**2-2 الولاء العاطفي:** يظهر من الجدول رقم (08) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لبعده الولاء العاطفي جاء بدرجة مرتفعة ، إذ بلغ (2.760) وانحراف معياري بلغ (0.656)، وبهذا فقد احتل الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، كما تعكس هذه النتيجة نسبة قبول مرتفعة لهذا البعد، أما على مستوى العبارات فقد حققت العبارة (27) " أنا مستعد لبذل قصارى جهدي لأساعد على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها " أعلى متوسط حسابي بلغ 2.760، بانحراف معياري بلغ 0.656، في حين حققت العبارة (25) " اشعر بالسعادة لاختياري العمل في هذه المؤسسة وأفضلها على جهات أخرى كان بإمكانني العمل بها " ادني وسط حسابي بلغ 2.440 بانحراف معياري يقدر بـ: 0.907.

**2-3 الولاء المستمر:** يظهر من الجدول رقم (08) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لبعده الولاء المستمر جاء بدرجة مرتفعة ، إذ بلغ (2.720) وانحراف معياري بلغ (0.701)، وبهذا فقد احتل الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، كما تعكس هذه النتيجة نسبة قبول مرتفعة لهذا البعد، أما على مستوى العبارات فقد حققت العبارة (36) " سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة " أعلى متوسط حسابي بلغ 2.760، بانحراف معياري بلغ 0.656، في حين

حققت العبارة (35) " اشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر " ادني وسط حسابي بلغ 2.440 بانحراف معياري يقدر بـ: 0.907.

### 3-5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصل الباحثان للنتائج الموضحة في الجداول أدناه.

### 3-5-1 التأكيد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)
الانحدار	11,225	1	11,225	,000 <sup>b</sup>	79,520	0,624	0,790a
الخطأ المتبقي	6,775	38	,141				
المجموع	18,000	39					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن قيمة F (79,520)، ومستوى دلالة (0.000)، وكون أن مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha > 0.05$ )، فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

### 3-5-2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على الولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة اتصالات

الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة-

المتغير	الولاء التنظيمي					
	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig
تمكين العاملين	0,790	8,917	1	0,790a	0,624	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

تبين نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (10)، وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، للمتغير المستقل التمكين (كمجموعة)، على الولاء التنظيمي (كمجموعة)، إذ بلغت قيمة T (8,917) بمستوى دلالة (0.000)، و تشير قيمة (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين إذ بلغت (0.790)، فيما فسر متغير التمكين (62.4%) من التباين من الولاء التنظيمي ، بالاعتماد على قيمة (R<sup>2</sup>)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ التمكين يساهم في تعزيز (62.4%) من الولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة محل

الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

### 5-3-3 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

#### 5-3-3-1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء العاطفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على الولاء العاطفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة.

المتغير	الولاء العاطفي					
	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig
تمكين العاملين	0,702	6,834	1	0,702a	0,493	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

استخدم تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم(11)، وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، للتمكين (كمجموعة) على الولاء العاطفي كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي، من وجهة نظر المبحوثين ، إذ بلغت قيمة T(6,834)، بقيمة احتمالية (0.000)، وتشير قيمة R) البالغة (0,702) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، فيما فسر متغير التمكين ( 49.3%) من التباين في الولاء العاطفي بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup> ) ، وبالتالي فإن التمكين يساهم في تعزيز (49.3%) من الولاء العاطفي لموظفي المؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

### 5-3-3-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه : " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء الأخلاقي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على الولاء الأخلاقي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة.

المتغير	الولاء الأخلاقي					
	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig
تمكين العاملين	0,790	8,917	1	0,790a	0,624	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

استخدم تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم(12)، وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، للتمكين (كمجموعة) على الولاء الأخلاقي كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي، من وجهة نظر المبحوثين ، إذ بلغت قيمة T(8,917)، بقيمة احتمالية (0.000)، وتشير قيمة (R) البالغة (0.790) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، فيما فسر متغير التمكين (62.4%) من التباين في الولاء الأخلاقي بالاعتماد على قيمة (R<sup>2</sup>) ، وبالتالي فإنّ التمكين يساهم في تعزيز (62.4%) من الولاء الأخلاقي لموظفي المؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### 5-3-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة: على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء المستمر لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على الولاء المستمر لموظفي مؤسسة اتصالات

الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة

المتغير	الولاء المستمر					
	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig
تمكين العاملين	0,633	5,660	1	0,633a	0,400	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

استخدم تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم(13)، وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، للتمكين (كمجموعة) على الولاء المستمر كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي، من وجهة نظر المبحوثين ، إذ بلغت قيمة T(5,660)، بقيمة احتمالية (0.000)، وتشير قيمة (R) البالغة (0.633) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، فيما فسر متغير التمكين (40%) من التباين في الولاء المستمر بالاعتماد على قيمة (R<sup>2</sup>) ،

وبالتالي فإنَّ التمكين يساهم في تعزيز (40%) من الولاء المستمر لموظفي المؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

## 6- الاستنتاجات:

بعد تحليل النتائج الميدانية واختبار أنموذج وفرضيات الدراسة، استخلص الباحثان النتائج التالية:

بينت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع - بسكرة - بتمكين موظفيها ، وهذا ما أفصحت عنه نتائج الدراسة، التي بينت تقارب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، حيث تبين أن الوسط الحسابي العام لعبارات محور تمكين العاملين بلغ (2.690)، بانحراف معياري قدره (0.720).

أما بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي ، فقد توصلت نتائج الدراسة أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة، يتمتعون مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعملون بها، فقد كان ذلك واضحا من نتائج التحليل الوصفي ، الذي بينت نتائجه أن الإجابات كانت مرتفعة ومقاربة، إذ حقق هذا المحور متوسط حسابي إجمالي قدر بـ: 2.800 وانحراف معياري قدر بـ: 0.606.

كما بينت نتائج الدراسة الإحصائية حصول الأبعاد الثلاث للولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) على درجات موافقة مرتفعة ، حيث قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي بـ: 2.760، 2.800، 2.720، بانحرافات معيارية قدرت بـ: 0.656، 0.606، 0.701.

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، تدرج مراتب أبعاد محور "الولاء التنظيمي" على النحو التالي: الولاء الأخلاقي بالمرتبة الأولى، تلاها الولاء العاطفي بالمرتبة الثانية، ثم الولاء المستمر بالمرتبة الثالثة.

أثبتت الدراسة الميدانية وبعد استخدام الاختبارات اللازمة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين و عناصر الولاء التنظيمي الثلاث مجتمعة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية وبدرجات متفاوتة بين التمكين و عناصر الولاء التنظيمي الثلاث على نحو مستقل لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة -.

## 7- تفسير النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي حصول تمكين العاملين على وسط حسابي فاق الوسط الحسابي الفرضي، وهذا ما يدل على الوعي المتزايد لدى المؤسسة المبحوثة لأهمية تمكين العاملين، وإن

- بذل المزيد من الجهد في هذا الإطار يعد من أهم قوانين اللعبة التنافسية الجديدة التي تفرضها بيئة الأعمال الحالية وتحديدا قطاع الاتصالات؛
- ✓ يعكس وجود مستوى مرتفع من التمكين للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تنامي وعي و ادراك هذه الأخيرة لأهمية الموارد البشرية ، وأهمية اتخاذ الآليات الكفيلة باستثمار مقدراتهم الجوهرية ، ليس فقط من أجل ضمان ولائهم والرفع من مستوى رضاهم الوظيفي، بل من أجل تشجيعهم على الإبداع أكثر وتوظيف أفكارهم بما يخدم أهداف المؤسسة، مما ينعكس دون ادني شك على سمعة المؤسسة لدى موظفيها وأيضا سمعتها في المجتمع ؛
- ✓ كما نعزو ارتفاع الولاء التنظيمي للعاملين، إلى كون الموظفين عند التحاقهم بالمؤسسة لهم احتياجات ورغبات معينة تعمل المؤسسة على تحقيقها، وبالتالي كلما أعتقد الموظفين أنّ المؤسسة توليهم الرعاية والاهتمام وتشبع حاجاتهم المادية والمعنوية وتقدر ما يبذلونه من جهد، كلما زاد مستوى ولائهم للمؤسسة،
- ✓ كما نعزو ارتفاع الولاء لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع- بسكرة - إلى التأثير الذي أحدثته مختلف ممارسات التمكين التي يحظى بها موظفي المؤسسة محل الدراسة من ( تفويض للصلاحيات، العمل بروح الفريق، التدريب والحوافز) في تعزيز اتجاهاتهم الايجابية تجاهها.
- ✓ في حين نفسر وجود تأثير معنوي للتمكين بمختلف أبعاده في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده ، على أن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لمختلف أنشطتها، والسبيل في ذلك يكمن في تعزيز روابط الثقة والولاء بينها وبين موظفيها ، وذلك بانتهاج التمكين كسبيل لذلك، مما يشكل جسرا من الولاء بينها وبين موظفيها ، مما ينعكس إيجابا على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها.
- ✓ كما تؤكد علاقة الارتباط بين التمكين و الولاء التنظيمي، على أن تمكين العاملين يمثل الإطار المرجعي للولاء التنظيمي، فمن خلاله تستطيع المؤسسة أن تظهر اهتمامها بكل ما يتعلق بالعاملين بها.
- ✓ خلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتمكين على الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث مجتمعة ، وهذه النتيجة طبيعية و لم تكن مفاجئة، إذ أن مفتاح البقاء والاستمرار والتميز يعتمد بالضرورة على ما تتحلى به من ممارسات من شأنها تثمين قدرات الموارد البشرية العاملة بها، ولعل أبرزها تمكين العاملين، مما يعزز ويقوي علاقة الثقة والولاء بينها وبين موظفيها،

وعليه يمكن القول انه مع نهاية هذه الدراسة وبعد استخدام أدوات التحليل المناسبة، فقد توصل الباحثان إلى إثبات صحة الفرضيات المعتمدة، والتي تنص على ما يلي:

- ◀ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء العاطفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة.
- ◀ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء الأخلاقي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة.
- ◀ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء المستمر لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - mobilis - فرع بسكرة.

**8- التوصيات:** في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث الميداني، التي أشارت إلى ارتفاع مستوى تمكين العاملين ووجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، ولتعزيز تلك النتائج بدرجة اكبر يمكن التوصية بالاتي:

- ◀ تعزيز سياسة تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين، والعمل على تطوير برامج تكوينية تتميز بالملائمة والفاعلية لتواكب التطورات الحاصلة في متطلبات العمل في قطاع الاتصالات؛
- ◀ تعظيم عوامل القوة وتقليل عوامل الضعف في البيئة الداخلية، ومحاولة زيادة قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة وتحديد ما يرافقها من تحديات في البيئة، وذلك بالتركيز على تعزيز عوامل قوة العاملين، وذلك بهدف ضمان الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل أسرع؛
- ◀ العمل على بث روح الفريق بين العاملين، وتعزيز بيئة عمل صحية تقوم على قيم الاحترام والتقدير والثقة بين العاملين؛
- ◀ الاهتمام بالثقافة التنظيمية المكونة لأطر السلوكية والأخلاقية والتنظيمية الضابطة لسلوكيات العاملين في المؤسسة بمختلف المواقع الإدارية والوظيفية، وبيان أهميتها في الولاء التنظيمي باعتباره مكونا أساسيا من مكوناتها؛
- ◀ ضرورة أن يحرص القائمين على المؤسسة محل الدراسة على تمكين العاملين، فكرا وممارسة وسلوكا لكونه أسلوبا خلاقا وتنظيما أصيلا يعزز من القدرات الإبداعية للعاملين، بالإضافة إلى دوره في الرفع من درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وتحسين تقنهم في مؤسساتهم؛
- ◀ ضرورة التعامل مع الولاء التنظيمي من قبل القائمين على المؤسسة محل الدراسة، تعاملًا مرنا وعضويا دون انعزالية أو استبعاد لبعض الأبعاد لصالح بعضها الآخر؛
- ◀ ضرورة زيادة الوعي لدى مسئولي المؤسسة، إلى أن تمكين العاملين من شأنه التشجيع على التفرد في الأداء والإبداع في الجودة، وذلك بإيجاد النظم والأساليب التي تكفل هذا التوجه، في سبيل

رفع قدرات مسؤولي المؤسسة على بناء سياسات جديدة ورؤى متطورة من شأنها النهوض بأعمال المؤسسة بأقنار.

### الإحالات والهوامش:

- <sup>1</sup> - ابتسام عبد الرحمان حلواني، أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه، دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، السعودية، العدد 43، 2001، ص428.
- <sup>2</sup> - أحمد فتحي أبو كريم، درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، العدد 38، 2012، ص17.
- <sup>3</sup> - عباس حسين جواد، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العراق، العدد 5، 2000، ص13.
- <sup>4</sup> - أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بحائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص15.
- <sup>5</sup> - علي يونس إبراهيم سيد أحمد، أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، مصر، المجلد 33، العدد 1، 2011، ص438.
- <sup>6</sup> - محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص20.
- <sup>7</sup> - Antonis, K., Peter, B. & Celeste, W., *Managing employee empowerment in luxury in Europe*, International journal of service industry management, Vol: 18, No:1, 2007, p:88.
- <sup>8</sup> - أبو بكر حداد أبو بكر بلفقيه، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة آل بيت، السنة الجامعية 2011/2012، ص30.
- <sup>9</sup> - أكرم محسن الباسري وآخرون، مرجع سابق، ص114.
- <sup>10</sup> - شذى أحمد علوان، عبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية، دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 7، العدد 27، 2011، ص111.
- <sup>11</sup> - أرزوقي عباس عبد، وآخرون، تحليل واقع تمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية فرع الفرات الأوسط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، العراق، المجلد 26، العدد 7، 2012، ص6.
- <sup>12</sup> - عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الراغبين، العراق، المجلد 34، العدد 108، 2012، ص171.
- <sup>13</sup> - محمد ذيب المبيضين، مرجع سابق، ص18.
- <sup>14</sup> - خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2008، ص24.
- <sup>15</sup> - باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 31، 2012، ص265.
- <sup>16</sup> - أميرة محمد الحموري، راتب سلامة السعود، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، فلسطين، المجلد 25، العدد 7، 2010، ص101.
- <sup>17</sup> - عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان، مرجع سابق، ص171.
- <sup>18</sup> - هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، السنة الجامعية 2011/2012، ص11.
- <sup>19</sup> - مجد راكان عودة المساعيد، أثر إستراتيجية على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة المال والأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، السنة الجامعية 2010/2011، ص39.
- <sup>20</sup> - حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص205.

- 21- محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص25.
- 22- Spatz, David, Team-building in construction: Practice periodical on structural design and construction, Vol:5, 2000, p:93.
- 23- زياد المعشر، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظة الشمال في الأردن، 'دراسة ميدانية تحليلية'، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 1، 2013، ص 166.
- 24- عويد سلطان المشعان، الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الإغتراب والمعاناة النفسية، مجلة العلوم الإجتماعية، الكويت، المجلد 33، العدد 4، 2005، ص798.
- 25- صلاح بن معاذ المعيوف، أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، المجلد 28، العدد 107، 2002، ص 110.
- 26- Gregersen H, and J, Stewart, Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation, Academy of management journal, Vol:35, No:1, 1992, P:65
- 27- رياض احمد أبا زيد، تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 15، العدد 1، 2008، ص69.
- 28- أيمن أحمد العمري، نداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، المجلد 38، 2011، ص470.
- 29- نضال صالح الحوامده، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 16، العدد 1، 2004، ص 66.
- 30- هيثم علي حجازي، قياس درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي والمستمر والأخلاقي لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني، مجلة دراسات مستقبلية، الأردن، العدد 11، 2006، ص248.
- 31- فهمي الفهداوي، نضال الحوامدة، التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في القطاع الحكومي لمحافظة الجنون في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 30، العدد 1، 2003، ص 62.
- 32- عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 8، العدد 3، 2012، ص 528.
- 33- طلال بن عابد الأحمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة "دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض - المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 24، العدد 1، 2004، ص 12.
- 34- مديحة عباس خلف، أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي بحث ميداني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 36، العدد 91، 2013، ص 110.
- 35- سمير سليمان الجمل، درجة الولاء التنظيمي لدى المروّسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (اماراباك)، الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد 4، العدد 11، 2013، ص5.
- 36- رجب حسين رفاعي، تحليل العلاقة بين المعتقدات حول العمل لدى المديرين والولاء التنظيمي لديهم "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مصر، المجلد 16، العدد 1، 2002، ص117.
- 37- فيصل محمود الشواورة وآخرون، أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، الأردن، المجلد 28، العدد 5، 2013، ص 23.
- 38- لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/ فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 11، 2007، ص109.
- 39- بدرية مبارك العمري، المرأة في المجال الأكاديمي: دراسة لبعض المتغيرات ذات العلاقة بين الرضا الوظيفي العام والولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة قطر، مجلة العلوم التربوية، قطر، العدد 10، 2007، ص104.
- 40- محمود علي الروسان، منى محمد العموش، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 37، 2013، ص230.
- 41- حنان عبد الرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 13، العدد 3، 2006، ص 308.



- 42- عارف عطاوي وآخرون، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والإنسانية، الأردن، المجلد 18، العدد 2، 2006، ص 23.
- 43- مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد 11، العدد 1، 2004، ص 12.
- 44- شوقي محمد الصباغ، العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة أفاق جديدة، مصر، العدد 43، 2009، ص 333.
- 45- Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", *Journal of Operations Management*, No : 23, 2005, P : 542.