

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

نور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي

(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الخوائر بالوادي)

تحت إشراف الدكتور:

بوبكر عباسي

إعداد الطالبات:

ماجدة محمودي

نور الهدى لسود

هدى كزوز

لجنة المناقشة

أ.د/ سامر زلاسي (أستاذ محاضر "أ"، جامعة الوادي) رئيسا

أ.د/ زكريا مسعودي (أستاذ محاضر "أ"، جامعة الوادي) مناقشا

أ.د/ عباسي بوبكر (أستاذ محاضر "أ"، جامعة الوادي) مشرفا

السنة الجامعية: 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي

(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

تحت إشراف الدكتور:

بوبكر عباسي

إعداد الطالبات:

ماجدة محمودي

نور الهدى لسود

هدى كزوز

لجنة المناقشة

أ.د/ سامر زلاسي (أستاذ محاضر "أ"، جامعة الوادي) رئيسا

أ.د/ زكريا مسعودي (أستاذ محاضر "أ"، جامعة الوادي) مناقشا

أ.د/ عباسي بوبكر (أستاذ محاضر "أ"، جامعة الوادي) مشرفا

السنة الجامعية: 2020/2019

الآية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية "32"

الإهداء

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك، ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك، بفضلك وبفضل رحمتك وصلت إلي ما أنا فيه اليوم **"الله جل جلاله"**

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين **"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"**

إلى الذي وفر لي سبيل التعلم وشق لي طريق النجاح.. إلى الذي رباني على الفضول والحنان، بالعطف، وكان لي نور
أمان أحتمي به من نائبات الزمان.. إلى من علمني أن الحياة صبر وكل مشقة في الدنيا خيرة.. إلى الذي بين يديه
كبريت وفي دفة قلبه احتميم ..

إليك **"أبي الغالي"**

إلى التي من خلوعها احتميم، ومن عطائها لتوبيخ.. إلى من تحملت العناء لأجلي والسهر لراحتي والتعب لتربيتي
والفرح لنجاحي.. والدمع لخسرتي لرفع لها كل معاني الحب والتقدير...

إليك **"أمي العجيبة"**

إلى من شاركوني أحلى أيام طفولتي، وتربينا تحت سقفة واحد، إلى من بوجودهم أكتسبت قوة ومعدة لا حدود لها
إلى من عرفتم معهم معنى الحياة، **"إخوتي الأحرار"**

إلى من جعلني لرسم أحلامي بوجوده **"محمد العبد"** أدامك الله لي روحاً تقاسمني الحياة بجميع أحوالها ونعمة لا
أحصى عن شكرها يوماً..

إلى روح صديقتي الطاهرة، التي بفقدانها فقدت جزءاً من فرحة الحياة **"حناء"** رحمها الله رحمة الأبرار وأسكنها
فسيح جنانه

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير، إلى من قاسموني إنجاز هذا العمل صديقتي **"نور هدى"**

وإلى **رفيقات الدراسة** اللاتي قضينا أحلى أيامنا معاً

ندي ليلى..

إلى كل النفوس التي وقفتم إلى جانبي عبر مشوار حياتي **"صديقاتي"** أحبكم في الله

إلى **"نفسي العزيزة"** أهديك ما بذلتني كامل جهدي من أجله دمعتي سالمة عزيزتي

الإهداء

الى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛

فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجاش،

وراعتني حتى صرت كبيراً

(أمي الغالية)، طيب الله ثراها.

وصلت رحلتني الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة..

وها أنا ذا أختتم بحثي بكل همّة ونشاط،

وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي،

وساعدني ولو باليسير،

إلى إخوتي... من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى خطيبتي وائل... رفيق الكفاح الذي لم يبخل بوقته أو جهد لمساعدتي مادياً كان ذلك أو معنوياً

إلى صديقاتي... التي شاكتهن معهن عبي حراستي بجلوها ومرها

ماجدة § هدى

والى رفيقات الدراسة اللاتي قضينا أجلي أيامنا معا

ندى § ليلي ...

إلى كل من قال وقت رَجَ زِدَنْ علما، والى من أحببهم فَعَّ هلا، "إلى دفعة إدارة

أعمال". إلى كل من علمن حرفا، ووقفن إلى جانبي عبر مشوار بحثي المتواضع، إلى كل من

وسعنهم قلبه ولم تسعنهم ورقته

وأخيرا أهدي على العمل إلى نفسي العزيزة ... نور الهدى

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

ألم من كَلَّتْ أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى ممن حصد الأشواك عن دربي لمهدي طريق العلم

إلى القلب الكبير "والدي العزيز"

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض "والدتي الحبيبة"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي "إخوتي"

إلى الروح التي سكنت روحي "زوجي المستقبلي"

إلى الأخوة اللذين لم تلدهم أمي، إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير، إلى من قاسمونني إنجاز هذا العمل

صديقاتي "سورور ماجدة"

وإلى رفيقات الدراسة اللاتي قضينا أجلي أيامنا مع

ندي ليلى ...

الشكر

نشكر أولاً وأخيراً "الله سبحانه وتعالى" على نعمته العظيمة ونحمده على فضله علينا بإتمام الدراسة ونرجو الله أن ينفع بها كل من يطبع عليها.

يسرنا أن نتقدم بأوفر وأبلغ معاني الشكر لكل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة ونخص بالذكر الأستاذ الدكتور والمشرف "عباسي بوبكر" على قبوله تأطيرنا والذي أعطى هذه الدراسة الكثير من وقته وجهده منذ بدايتها حتى إتمامها بشكلها النهائي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير، وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور "شنوف حمزة" الذي كان داعماً لنا معنوياً وموجهاً ومرشداً ونقدر فيه تلك الروح العلمية وتلك الإرشادات السديدة التي أفادنا بها.

كما لا أنسى زملائي وزميلاتي طلبة سنة ثانية ماستر قسم إدارة أعمال وكافة أساتذتنا.

إليكم جميعاً أتقدم بشكري.

والحمد لله وما توفيقى إلا بالله سبحانه.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وكذا التعرف على واقع كل من التمكين والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى متغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استبيان مكون من 25 فقرة تشتمل 5 أبعاد للتمكين والمتمثلة في (التدريب، امتلاك المعرفة، تفويض السلطة، الاستقلالية في اتخاذ القرار، التحفيز)، والولاء التنظيمي.

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على 100 عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وتم دراسة عينة مقدارها 35 عامل بالمؤسسة وتم الاعتماد في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- يوجد دور ذو دلالة معنوية للتمكين في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- الكلمات المفتاحية: التمكين، ولاء تنظيمي، مؤسسة اتصالات الجزائر، تدريب، تحفيز.

Abstract:

This study aims to know the role of empowerment in developing organizational loyalty in the Algerian Telecom Corporation in the valley, as well as to identify the reality of both empowerment and organizational loyalty in the institution under study, and the extent of the existence of statistically significant differences at the level of the study variables, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of 25 paragraphs include 5 dimensions of empowerment, namely (training, possessing knowledge, delegating authority, independence in decision-making, motivation), and organizational loyalty. The study population included 100 workers at the Algerian Telecom Corporation in the valley, and a sample of 35 workers was studied. The analysis of the questionnaire data was based on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The results of the study showed the following: - There is a role of moral significance for empowerment in developing organizational loyalty in Algeria Telecom in the valley.

Key words: employee empowerment, organizational loyalty, Algeria Telecom, training, motivation.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

VIII	الآية
IV-VIII	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
VIIIIV	قائمة الملاحق
أ - خ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	تمهيد
23-10	المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين.
16-10	المطلب الأول: التمكين (المفهوم والمفاهيم المرتبطة له، الأهمية، الأنواع)
19-16	المطلب الثاني: مستويات أبعاد التمكين ومتطلباته.
23-19	المطلب الثالث: التمكين (معوقات، أسباب، خطوات تنفيذ التمكين).
32-23	المبحث الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي
27-24	المطلب الأول: الولاء التنظيمي (المفهوم، المداخل وأهمية)
29-27	المطلب الثاني: الولاء التنظيمي (أبعاد، مراحل، تكوين)
32-29	المطلب الثالث: الولاء التنظيمي (استراتيجيات، أسباب والمظاهر)
33	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة.
39-34	المبحث الرابع: الدراسات السابقة.
40	خلاصة
	الفصل الثاني: التمكين والولاء التنظيمي (دراسة حالة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)
42	تمهيد
52-43	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
50-43	المطلب الأول: نظرة عامة على المديرية العملية بالوادي
51-50	المطلب الثاني: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي
52-51	المطلب الثالث: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
56-53	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
55-53	المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة
56-55	المطلب الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة
57-56	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
75-57	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
67-57	المطلب الأول: وصف وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة

74-67	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
75-74	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
76	خلاصة
81-77	خاتمة
84-82	قائمة المراجع
97-85	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	مقياس ليكارت الخماسي	53
(2-2)	صدق وثبات أداة الدراسة	56
(3-2)	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	57
(4-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	58
(5-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	59
(6-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	60
(7-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	61
(8-2)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب	62
(9-2)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد امتلاك المعرفة	63
(10-2)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد تفويض السلطة	63
(11-2)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستقلالية في اتخاذ القرار	64
(12-2)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز	65
(13-2)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الولاء التنظيمي	66
(14-2)	علاقة الارتباط بين متغير التمكين ومتغير الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	67
(15-2)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	67
(16-2)	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	68
(17-2)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	69
(18-2)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	70
(19-2)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	71
(20-2)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	72
(21-2)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	73
(22-2)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	74

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	المهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	(1-2)
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2-2)
59	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(3-2)
60	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(4-2)
61	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	(5-2)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	الاستبيان	الملحق 1
	نتائج المعالجة الإحصائية ببرنامج spss v 21	الملحق 2

المقدمة

توطئة:

يكتسي العنصر البشري في المؤسسة أهمية بالغة، حيث يعتبر رأس مال استراتيجي للمؤسسة، فالموارد البشرية في المؤسسة إضافة الى كل الموارد المادية والمالية الأخرى تعمل على أداء العمل بشكل سليم وفعالية وإنتاجية مرتفعة وذات جودة عالية للمؤسسة، وولوج اسواق المنافسة.

فالعامل عندما يحس بالولاء والانتماء لمؤسسته يصبح وافر العطاء الذي بدوره ينعكس على أدائه الوظيفي الذي يعتبر أساس تحقيق أهداف المؤسسة ككل والاهداف الشخصية للأفراد، فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاجتماعية.

ولعل من بين المداخل الحديثة والتي تهتم بالموارد البشري والمطبقة في العديد من المؤسسات (التمكين) الذي أصبح من أولويات العديد من المؤسسات، فالتمكين يعد أسلوب يساعد على إطلاق واستغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين.

إن أصحاب القرار بالمؤسسات عامة والمؤسسة الجزائرية خاصة عليهم أن يخلقوا الولاء لدى العاملين معهم ويعملوا على تفعيله، من خلال خطط إستراتيجية كإستراتيجية التمكين بما يمكنها من تحقيق أهدافها ويعزز خاصة من قدراتها التنافسية ويطورها، ويهدف التمكين إلى الرفع من اداء العاملين وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم ومنحهم سلطة القيام بمهامهم دون التدخل من الإدارة.

وعليه جاءت هذه الدراسة للبحث عن دور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

أولاً: إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي:

كيف يساهم تمكين العاملين من خلال ابعاده (التدريب، امتلاك المعرفة، الاستقلالية في اتخاذ القرار، التحفيز) في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

لدراسة الموضوع من مختلف جوانبه الأساسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك دور للتدريب في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

2. هل هناك دور لامتلاك المعرفة في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
3. هل هناك دور لتفويض السلطة في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
4. هل هناك دور للاستقلالية في اتخاذ القرار في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
5. هل هناك دور للتحفيز في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدنا الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية

يوجد دور ذو دلالة معنوية للتمكنين في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ؟

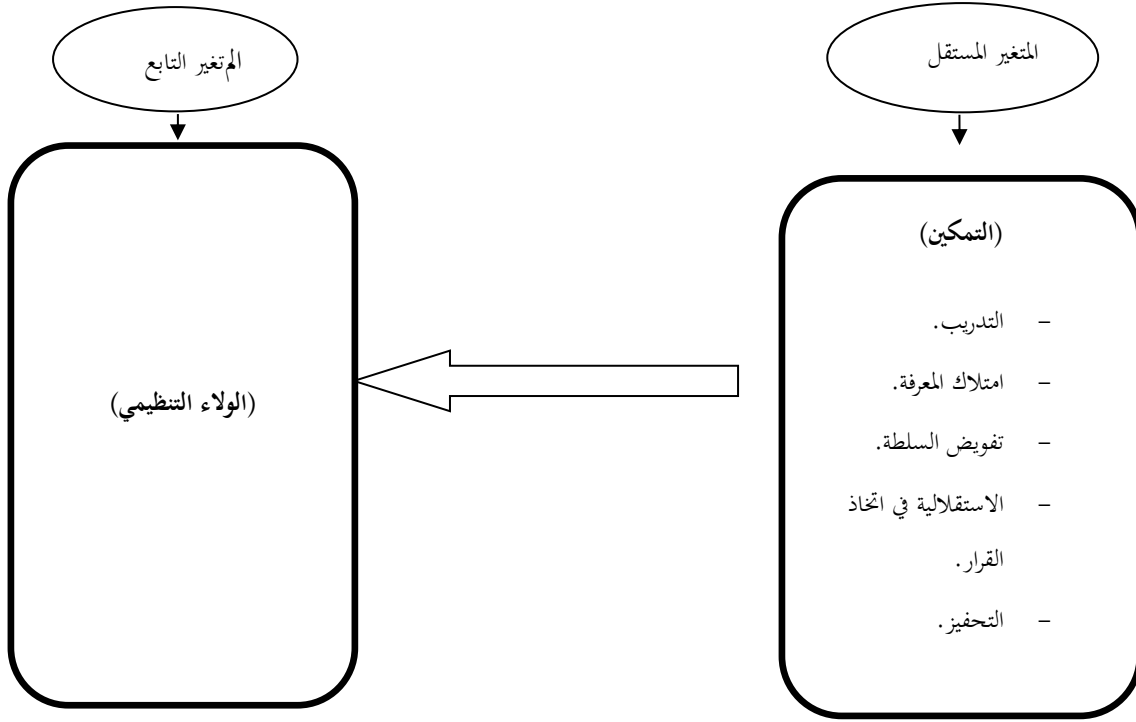
- الفرضيات الفرعية:

تندرج من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد دور ذو دلالة معنوية للتدريب في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ؟
2. يوجد دور ذو دلالة معنوية لامتلاك المعرفة في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ؟
3. يوجد دور ذو دلالة معنوية للتفويض السلطة في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ؟
4. يوجد دور ذو دلالة معنوية للاستقلالية في اتخاذ القرار في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ؟
5. يوجد دور ذو دلالة معنوية للتحفيز في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ؟

رابعا: نموذج الدراسة ومتغيراتها

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين كما هو موضح في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في تمكين العاملين والذي تم قياسه من خلال أبعاده والمتمثلة في: التدريب، امتلاك المعرفة، تفويض السلطة، الاستقلالية في اتخاذ القرار، التحفيز، ومتغير تابع تمثل في الولاء التنظيمي.



المصدر: من اعداد الطالبات

خامسا: أهمية الدراسة

تعود أهمية البحث الى:

- أهمية موضوع تمكين العاملين وأهمية الولاء التنظيمي فكلا الموضوعين يعتبران من المواضيع التي تحظى باهتمام خاص بعلم الإدارة؛
- بيان التأثير الحيوي للتمكين في تحقيق الولاء التنظيمي وذلك من خلال جعل العاملين يمتلكون مهارات وقدرات نحو تحمل المسؤولية في العمل؛
- لعل هذه الدراسة تساهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات يمكن من خلالها تفعيل التمكين ومن ثم رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة عالية؛

سادسا: أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمحور حول معرفة دور تمكين العاملين في تنمية الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى ما يلي:

- تهدف الدراسة إلى الإحاطة بالجانب المفاهيمي لموضوع تمكين العاملين وكذا الولاء التنظيمي؛
- التعرف على مدى تطبيق التمكين في المؤسسة محل الدراسة، وكذا معوقات تطبيقه؛

- اختبار تأثير أبعاد تمكين العاملين (التدريب، امتلاك المعرفة، تفويض السلطة، استقلالية في اتخاذ القرار، التحفيز) في تنمية الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم مرتكزات فكرية ومفاهيمية عن الولاء التنظيمي لبيان أهمية هذا المتغير في تحقيق التقدم للمؤسسة؛
- معرفة مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالولاء التنظيمي؛

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع.

- ان دراسة هذا الموضوع واختياره كان نتيجة لأسباب ودوافع أدت الى التطرق اليه، أهمها:
- بحكم تخصصنا في مجال التسيير إدارة الأعمال ندرك أهمية هذا الموضوع في المؤسسة في وقتنا الراهن؛
- من أجل تقديم مساهمة في موضوع التمكين والولاء التنظيمي بهدف إثراء المكتبة بهذا الجهد آملاً أن يفيد القارئ سواء باحثاً أو طالباً؛
- محاولة تقديم مفهوم جديد وازدافه متميزة على الصعيد الأكاديمي والميداني في بيئة تحتاج الى معرفة موضوع التمكين والولاء التنظيمي؛
- الرغبة في الوصول الى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي؛

ثامناً: حدود الدراسة

من أجل التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود الدراسة التي تتمثل أساساً فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرنا هذه الدراسة على تحديد دور تمكين العاملين في تنمية الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

2. الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

3. الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر خلال مدة الدراسة التي أجريناها بها.

4. الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة فترة من 2020/02/12 إلى غاية 2020/05/12 شملت إعداد الاستبيان ومراجعته من طرف الأستاذ المشرف الى غاية توزيع الاستبيان على العينة وجمعها والزيارات الميدانية وتحليل النتائج.

تاسعاً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة.

بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة والإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري والمفاهيمي للدراسة، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع وتفسير وتحليل متغيرات الدراسة والوقوف عليها، وهذا باستخلاص الجانب النظري لأهم الدراسات والمقالات والأطروحات التي تناولت الموضوع، أما في الجانب التطبيقي والميداني فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة لتوضيح طبيعة العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي باستخدام الاستبيان والمقابلة وكذلك الملاحظة لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة، ثم القيام بمعالجة نتائج الاستبيان ببرنامج (SPSS 21) وتحليل نتائجه والتعليق عليها.

عاشرا: هيكل الدراسة:

بهدف معالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة فرضياتها، قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول تعرضنا من خلاله إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تم تقسيمه إلى أربع مباحث، المبحث الأول تمثل في الإطار النظري للتمكين (المفهوم والمفاهيم المرتبطة له والأهمية، أنواع تمكين العاملين، مستويات وأبعاد التمكين ومتطلباته، معوقات، أسباب، خطوات تنفيذ التمكين) أما المبحث الثاني تمثل في الولاء التنظيمي (المفهوم، مداخل وأهمية، أبعاد، مراحل تكوينه، استراتيجيات، وأسباب ومظاهر الضعف) أما المبحث الثالث تمثل في العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأخيرا تطرقنا في البحث الرابع للدراسات السابقة.

الفصل الثاني تعرضنا فيه إلى الإطار التطبيقي للدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تمثل في تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وتناولنا فيه تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها ونشاطاتها، أهميتها وأهدافها، أما المبحث الثاني تمثل في الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وتناولنا فيه منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها، متغيراتها، صدق وثبات أداة الدراسة، أما المبحث الثالث تمثل في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، وتناولنا فيه وصف وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة نتائج الدراسة.

حادي عشر: صعوبات الدراسة

واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة صعوبات تمثلت في:

- صعوبة فهم موضوع الدراسة بالنسبة للعاملين والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة بشكله النظري رغم امكانية تطبيق ممارساتهم؛
- اختلاف في المصطلحات المستخدمة للتمكين؛
- صعوبة انجاز الجانب التطبيقي في الميدان بسبب جائحة "كوفيد-19"؛

ثاني عشر: تحديد مفاهيم الدراسة

1. مفهوم التمكين:

عرفه (Nickels et al.2000) أنه منح العاملين السلطة والمسؤولية من أجل الاستجابة السريعة باحتياجات الزبائن.

ويمكن أن نعرف التمكين بأنه تلك العملية التي من خلالها، منح الحرية والاستقلالية والصلاحيات المختلفة للأفراد في اتخاذ القرارات، والمساهمة في وضع الخطط التي تمس وظائفهم باستخدام قدراتهم لتحسين أداء المنظمة.

2. مفهوم الولاء التنظيمي:

وعرفه العتيبي والسواط بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يتجلى في رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة وتبني قيمها وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها.

يمكن استنتاج تعريف للولاء التنظيمي فهو "ذلك الشعور الوجداني الإيجابي للفرد العامل في المؤسسة ما نحو مؤسسته، يترجم فعلياً بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة وغياب الحوافز المادية والمعنوية، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر التمكين من المفاهيم التي نالت الاهتمام الأكبر بالنسبة للمنظمات، وفي هذا الإطار سنتطرق في هذا الفصل الى بعض مفاهيم وأساسيات كل من التمكين والولاء التنظيمي حيث تتسابق المؤسسات نحو تبني المفاهيم الحديثة التي من شأنها أن تحقق لها أعلى درجات الفعالية والتفوق والنجاح، ويعتبر التمكين أحد أهم الأساليب التي تتبعها المؤسسات لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين عن طريق منحهم السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار وهو الأمر الذي يسهم في زرع الولاء لدى العمال.

وسيتم التطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري حول المتغير المستقل (التمكين).
- المبحث الثاني: الإطار النظري حول المتغير المستقل (الولاء التنظيمي).
- المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي.
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين.

إن تطور الفكر الإداري والتغيرات المحيطة ببيئة العمل يمثلان الدافع الرئيسي نحو تغيير ذهنيات المديرين في معاملاتهم تجاه العاملين وتحولهم نحو انتهاج أساليب تحفز هؤلاء على الأداء الجيد والسلوك الإيجابي، فهذه التطورات الفكرية والنظرية مهدت الطريق نحو بروز مفهوم التمكين الإداري الذي حظي باهتمام الباحثين في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، مما اقتضى الانتقال إلى التسيير الجديد الذي يقوم على توسيع فرص المشاركة والحرية والاستقلالية والعمل الجماعي قصد الاستفادة من التراكم المعرفي والقدرات الإبداعية للعاملين بما يدفع المنظمة نحو التميز والتفوق التنافسي.

المطلب الأول: التمكين (المفهوم والمفاهيم المرتبطة له، الأهمية، الأنواع)

قدمت العديد من التعاريف للتمكين منها:

أولاً: مفهوم التمكين والمفاهيم المرتبطة له

أ- ان مفهوم التمكين هو جزء من تغيير شامل سيكون ماثلاً كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام... فقط ظهر هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤثر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات تتجسد من خلاص تطبيق من منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل¹.

وقد تعددت تعاريف التمكين في الفكر الإداري الحديث بتعدد الباحثين والكتاب كل على حسب وجهة نظره والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها بناء عليه نورد بعض التعريفات التي تطرقت إليه كالتالي:

عرفه (Brown & Harvey) بأنه استراتيجية تهدف الى إطلاق الطاقات الكاملة للأفراد في المنظمة ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية في المنظمة، وذلك لإنجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 27.

عرفه (Cole) بأنه عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد في تحسين أداء المنظمة¹.

عرفه (Bowen and Lawler) بأنه يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق ادراكه لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها².

عرفه (Schermerhorn et al. 1995) بأنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم³.

عرفه (Nickels et al.2000) أنه منح العاملين السلطة والمسؤولية من أجل الاستجابة السريعة باحتياجات الزبائن⁴.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف التمكين بأنه تلك العملية التي من خلالها، منح الحرية والاستقلالية والصلاحيات المختلفة للأفراد في اتخاذ القرارات، والمساهمة في وضع الخطط التي تمس وظائفهم باستخدام قدراتهم لتحسين أداء المنظمة.

ب - المفاهيم المرتبطة به:

يوجد العديد من المفاهيم ذات الصلة القريبة من مفهوم التمكين الا أن هناك اختلافات عديدة بينها ومن هذه المفاهيم:

1. تمكين العاملين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع أنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات الى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول الى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم

¹ صحراوي ميمية، لعجالي سناء، "أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية" (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه خضر، الوادي، (2017-2018)، ص10.

² حسين مدني، حليلو محمد العربي، "تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين" (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه خضر، الوادي، (2018-2019)، ص04.

³ برقيقة ميمية، وآخرون، "دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية"، (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه خضر، (2018-2019)، ص34.

⁴ إحسان دهش جلاب، كمان كاظم طاهر الحسني، "إدارة التمكين والاندماج"، ط2، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص21.

التفويض لها، أما في التمكين فان الأفراد الذين تم تمكينهم أي اعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية كما ان التمكين أكثر ثراء من التفويض¹.

2. التمكين والمشاركة:

يخلط بعض الباحثين بين مفهومي التمكين والإدارة التشاركية والمشاركة، وبعض الباحثين يذهب الى انها مفاهيم مترادفة (Del Val & Lloyd. 2003)، الا ان ثمة تشابكا مفاهيميا غامضا فيما بينها. ويمكن إزالة قدر كبير من الغموض بالقول بأن مفهوم التمكين يتأسس في جانب منه على عملية المشاركة من قبل الموظفين، بل يمكن التقرير بأن المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين، فالأفراد بدون مشاركة حقيقة لا يمكن لهم أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل².

3. التمكين والسلطة والقوة:

السلطة لها الحق في اصدار الأوامر للآخرين، وهي تنبع من المركز الوظيفي للفرد، أما القوة فهي القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا بطرق معينة بينما التمكين يتضمن حق ممارسة العاملين قدر من حرية التصرف خلال عملية تقديم الخدمة ومشاركة المعلومات التي لها صلة بالعائد الذي يعود على المنظمة، والمعرفة التي تمكن العاملين من الفهم والمشاركة³.

4. التمكين والثقة:

هناك شرط أساسي للتمكين كما يقول اندراوس ومعاينة (2008 أ) هو ترسيخ الثقة او ما يمكننا تسميته بتوطین الثقة لدى الموظف، فان كان الموظف الذي يعمل مع المسؤول فلا يوثق به فلا يمكن أن تكون عملية التمكين فعالة (Moye & Henkin.2006) ويمكننا عزو ذلك الى ان الناس يؤمنون عموما بانه ينتظر من القائد ان يمكنهم، وهذا لا يمكن تحقيقه الا إذا وثق بهم، وهذا يعني ثمة علاقة عضوية متينة بين الثقة والتمكين، وأخرى ذكرت أهمية ثقة المدير بموظفه، وهنا تكون العلاقة بينهما تبادلية وتكاملية وتعاضدية⁴.

5. التمكين والاندماج:

¹ برقيقة بمينة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص35.

² عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد "مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية" دورية الإدارة العامة، المجلد الثاني والخمسون، العدد الثاني، ربيع الآخر 1432هـ مارس 2012م، ص169.

³ برقيقة بمينة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁴ عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص168.

الاندماج هو دعوة العاملين في مجموعات لاجتماعات للتفكير جماعيا ليكون القرار أكثر قولاً وفعالية، وبالتالي فهو يركز على ثلاثة عناصر أساسية: التأثير في اتخاذ القرار، التفاعل، التشارك في المعلومات وذلك في هدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات بهدف نجاح المنظمة¹.

6. التمكين الاثراء الوظيفي:

الاثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة بجانب التمتع بقدر من الاستقلالية والحرية للعامل تمكنه من السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله. وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين في بيئة العمل، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل واحداث بعض التعديلات فيه لكي يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف الحديثة بالعمل ومخرجاته مما يحسن أدائه ونتاجيته².

ثانياً: أهمية التمكين

ان ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عند (أي إعطاء الانسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلته أو مشكلتها) مثال على ذلك موظف البنك (Teller) الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقرب على فهم ما يريد الزبون³.

سنحاول ابراز أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة، والمدراء، والمرؤوسين، وكذا العملاء والمراجعين.

أ- أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات، فهو يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة، ويتيح توزيعاً جيداً للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام العمل، ويغير الإدارة من الإدارة الرأسية الى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة، ويساعد المنظمة على تبني طريقة إدارة المشاريع بدلاً

¹ برقيقة بمينة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص36.

² عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، أ. نورة بنت محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص168.

³ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ص28-30.

من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية وذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات متعددة الاختصاصات تحوي أفراداً من عدة مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمنظمة، كما يجعل المنظمة آلة تدير دائماً لمواكبة التغيرات المحيطية في بيئة العمل الداخلية والخارجية وهو يؤدي إلى حسن استغلال الموارد ويعد أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين، ويدعم إدارة الجودة ويعزز الأداء الكلي في المنظمة، كما يعظم من قيمة الموارد البشرية ويدعم زيادة نطاق الاشراف، وضم وجود كوادرات إدارة قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى.

ب- أهمية التمكين بالنسبة للمدراء:

ان التمكين يلغي مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي ويساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين، فهو يعكس التزام الموظفين وتفانيهم بأهداف وأغراض المنظمة، ويجعل المدراء يميلون إلى التعلم بدلاً من الهيمنة والسيطرة كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقييم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة، كما يجعلهم متفرغين تماماً للقضايا والاستراتيجية المهمة، ويتيح لهم الفرصة على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل، ويدعم علاقته بمرؤوسيه ويخلق بينهم مناخ من الثقة، كما يساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس حول المهام، ويعد التمكين مكوناً حيوياً لدعم استراتيجية التغيير التنظيمي، كما يحافظ على معنويات المدراء وانتمائهم التنظيمي أثناء التغيير.

ج- أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين

يساعد التمكين على انطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين وانحسار الأفكار السلبية، فهو يساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية لديهم، ويساعدهم على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات، عدم من الاستفادة من مخرجات نظام المعلومات الإدارية للمنظمة، وهو يعد فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات، ويساعد على الإحساس بالأمان الوظيفي والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات، كما يتيح الاستفادة والاعتماد على أفكار آراء ومهارات كل المرؤوسين، كما أنه يتيح قناة تواصل إيجابية بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل، ويؤهل المرؤوسين للمناصب الأعلى في مساهمهم الوظيفي.

د- أهمية التمكين بالنسبة للعملاء والمراجعين:

يساعد التمكين المنظمة على التركيز على العملاء والمراجعين فمن خلاله تتوافر خدمات سريعة وعالية الجودة للمراجعين، كما انه يساعد على سرعة التفاوض الموظفين مع العملاء واكتشاف وتحديد مواطن الخلل في خدمتهم تمهيدا لحلها، ويساعد أيضا على ربط وتقييم أداء الأنشطة المختلفة برضا العملاء والمراجعين، ويفر القدرة على تلبية متطلبات العملاء دون الحاجة الى الحصول على اذن مسبق من السلطة العليا¹.

ثالثا: أنواع التمكين

هناك العديد من وجهات النظر بشأن أنواع التمكين الإداري منها ما قدمه "Suominen" الذي قسمه إلى ثلاثة أنواع:

1- التمكين الظاهري:

ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2- التمكين السلوكي :

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة م أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج :

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

بينما "Duvall" صنف التمكين الإداري إلى صنفين هما:

¹ فريد حجرة، "العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي"، (مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013)، ص35.

- أ- **التمكين الفردي**: ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية، تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به، فضلاً عن درجات الالتزام العالية والولاء الذي يكنه للمؤسسة التي يعمل فيها.
- ب- **التمكين النظامي**: فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب¹.

المطلب الثاني: مستويات أبعاد التمكين ومتطلباته.

أولاً: مستويات التمكين.

هناك ثلاث مستويات تمكين العاملين، بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات، وتتمثل هذه المستويات في:

- 1- **المستوى الأول**: في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات. وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات.
- 2- **المستوى المتوسط**: في هذا المستوى، يتم استشارة العاملين بشكل واسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم. ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.
- 3- **المستوى الأعلى**: يتسم المستوى الأعلى، بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى، نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، ومراقبة النتائج القرار الذي يتخذونه، ويدخل ضمن هذا المستوى، فرق العمل ذاتية التوجيه. هذه الأخيرة، هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام².

¹ صقر عبلة "أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين"، (مذكرة ماستر في الحقوق والعلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018)، ص 20-21.

² صقر عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

أما باستور (Pastor. 1996) فقد حدد خمسة مستويات للتمكين يمكن للفريق والإداري تطبيقها وهي:

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا، ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات وأن يكلفون أنفسهم عناء اعلام الفريق.

المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمدا على المقترحات، ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، قد يأخذ بها أولا، ويعلم بها الفريق بذلك.

المستوى الرابع: كفي هذا المستوى يستمر بناء العالقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات¹.

ثانيا: أبعاد التمكين.

يتكون التمكين من أربعة أبعاد أساسية وهي:

(1) التدريب

بعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه كفاءاتهم الحالية والمستقبلية، فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب لما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يفسح المجال للعاملين لاكتساب المهارات والخبرات ويرى البعض أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية للموظفين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل²

(2) تفويض السلطة

¹ صحراوي ميمية، لعجالي سناء، مرجع سبق ذكره، ص13.

² اينار عبد الهادي فيحان، "عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2016، مج 22، ع 88، ص78.

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات الى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى الى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.

(3) امتلاك المعرفة

هناك من يراها على أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة، كما أشار (الملوك: 2002) الى أنها كل شيء موجود في عقول الأفراد حصرا وليس شيء مخزون في قاعدة البيانات أو تقارير صادرة عن نظام المعلومات أو تحويل الكتب من معلومات وبيانات، مع التأكيد على أن البيانات والمعلومات تشكلان القاعدة الرئيسية لإيجاد المعرفة في حالة توظيفها بكفاءة.¹

(4) الاستقلالية في اتخاذ القرار

يتجلى هذا البعد في منح الأفراد الاستقلالية والمقدرة، بحيث تصبح لديهم ملكية الاجتهاد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وإزالة كافة القيود غير الضرورية امام العاملين، ونقل مسؤولية الرقابة من المدير إلى مجموعة العمل أين تكون فيها على أساس الثقة القائمة بين العاملين، وهذا لا يعني أن جميع الأمور أصبحت بمتناول العاملين. مما يستدعي وضع حدود التصرف والاستقلالية من الداية من خلال تحديد كيف ومتى وأين بإمكانهم ممارستها، والتي يجب أن تكون في حدود رسالة المنظمة وأهدافها.²

(5) التحفيز

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهما ورضاهم وانتمائهم الوظيفي وبصفة عندما تشبع احتياجاتها، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.³

ثالثا: متطلبات التمكين.

لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المنظمات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية خاصة تلك المتعلقة بعمله أو التأثير على النظام الذي يعمل في اطاره ومن بين هاته المتطلبات ما يلي:

¹ بلال سليمان محمد المصاحبة، "أثر ممارسة عمليات نظم ادارة المعرفة في ذكاء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي"، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال الإلكترونية، 2013، ص19.

² داية عبد الحفيظ كبسري مسعود، "تمكين العاملين و أثره على تنمية الإبداع في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة فرنيال لصناعة الأسمدة البترو كيميائية في الجزائر"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ع 11، ديسمبر 2016، ص ص 264، 265.

³ الزهرة رحال آخرون، "أثر الابداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي"، مذكرة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2018/2019، ص14

ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات؛

- تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات؛
- تغيير نظم الرقابة المباشرة الى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج حرية التصرف؛
- دعم الإدارة العليا واسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه؛
- تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين؛
- اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخطته؛
- تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين¹؛

المطلب الثالث: التمكين (معوقات، أسباب، خطوات تنفيذ التمكين).

أولاً: معوقات تطبيق التمكين في المنظمات

قد تواجه المنظمات العربية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات، ما يلي²:

- البناء التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة؛
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة؛
- السرية في تبادل المعلومات، وضعف نظام التحفيز؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- عدم الثقة الإدارية؛
- اختلاف في اهداف كل من الإدارة والعاملين؛
- استعجال الحصول على النتائج وعدم الصبر على التعثرات الأولية لبرامجه، وما قد يتبعها من أحكام مسبقة خاطئة¹؛

¹ صحراوي ميمية، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

² حسين مدني، حليلو محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ثانيا: أسباب التمكين

يعتبر التمكين من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي تتبناها منظمات هذا العصر، وهناك العديد من الأسباب نذكر منها²:

- حاجة المؤسسة أن تكون أكثر استجابة للسوق؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي، والتحفيز والانتماء؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والأخلاقية؛

ثالثا: خطوات تنفيذ التمكين

تظهر خطوات التمكين كما يلي³:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين أي توضيح الأسباب من وراء تبني التمكين وهل السبب يكمن في:

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

¹ فوزية برسولي "أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمدرسة الحماية المدنية بولاية باتنة"، (أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018)، ص22.

² برقيقة يمينة، آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

³ برقيقة يمينة، آخرون، مرجع سبق ذكره، ص47-48-49.

وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فقد أشار أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرين عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد

على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

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.

الخطوة السابعة: توفير التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل لمشاكل: الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن تكافل جهود جميع الأطراف في المنظمة، وإن تمكين العاملين و منحهم سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في صورته الحالية كان ناتجا لعدة تطورات مرت بالممارسات الإدارية.

والحقيقة أنه من خلال التمكين الذي يعنى المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح المؤسسات وتحويلها من مؤسسات ذات أداء ضعيف إلى مؤسسات ذات أداء عالي وموارد بشرية أكثر أداء

تستغل قدراتهم وحماسهم بطريقة أفضل بما توفره من رضا وظيفي وانتماء وتحفيز، ومسؤولية أكبر، وإكسابهم إحساس أكبر بإنجازهم في عملهم.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي.

بعد المدارس التي مر بها الفكر الإداري، ها هو اليوم يعرف مرحلة جديدة في دراسة المنظمات، قد تبدو للوهلة الأولى أنها مختلفة عن سوابقها إلا أن الاطلاع عليها يبرز أنها مكملتها ومنحدرة منها هذه المرحلة والمتمثلة في الولاء التنظيمي حيث اعتبره علماء الاجتماع أنه مدخل من الداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة.

ونسعى من خلال هذا المبحث إلى الإلمام بهذا الموضوع ولو بجزء قليل حيث سيتم التعرض إلى مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته باعتباره المحرك الذي تدور حوله الدراسة ليتم فيما بعد التعرف على أبعاد وإستراتيجيات وأسباب الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: الولاء التنظيمي المفهوم، مداخل وأهمية).

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي.

هناك اجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظمته، ولكن يوجد لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي.

فيعرف ستوارت الولاء بأنه رغبة أو إرادة الفرد في الإسهام في الأنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدية الرسمي مع المنظمة وهو يصل أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد الأخرى مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمي.

وعرفه العتيبي والسواط بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يتجلى في الرغبة الفرد في البقاء بالمنظمة وتبني قيمها وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها¹.

-يعرفه (Robbins.2003) بأنه سلوك ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية إلا أنه يؤثر في فاعلية الأداء

في المنظمة.

¹ ليلة سايب، "الولاء التنظيمي وعلاقة بالضغط المهني"، (مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص علم النفس وعلوم التربية الأروطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2009-2010) ص12-13.

-يعرفه (Antonic. Antonic 2011) بأنه إيمان العاملين بأهداف المنظمة وقبول تلك الأهداف وكأنها

أهدافهم والعمل من أجل الصالح العام للمنظمة والرغبة في البقاء فيها. ويرى الباحثان الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد بالمنظمة الناتج عن تفاعل مجموعة من العوامل منها ثقة العاملين بالمنظمة ورضاهم عن وظائفهم وتبادل سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء كانت بين العاملين أنفسهم أم بين الإدارة والعاملين بما يضمن تحقيق العقد النفسي للعاملين¹.

-يعرفه (Buchanan) بأن الولاء التنظيمي " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة برغم حصولهم على مردود أقل" وقدم ثلاث مرتكزات رئيسية يركز عليها الولاء التنظيمي وهي: الإحساس بالانتماء، والمساهمة الفاعلة، والإخلاص².

في ضوء ما سبق يمكن استنتاج تعريف للولاء التنظيمي فهو "ذلك الشعور الوجداني الإيجابي للفرد العامل في المؤسسة ما نحو مؤسسته، يترجم فعليا بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة وغياب الحوافز المادية والمعنوية، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.

ثانيا: مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي.

يمكن تقسيم مداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي الى المداخل التالية:

-المدخل السلوكي: والتي يركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها وينص عليها هذا الاتجاه على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت، والذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة، لذا يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة.

المدخل الفكري أو النظري: والذي ننظر الى الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي:

- لديه الإيمان العميق بأهداف وقيم المنظمة؛
- لديه الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة؛
- لديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة؛

¹ هشام صباح محسن الدراجي، "أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 103، 2015، ص 133.

² فريد حجي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

وقد تم استخدام هذا الاتجاه في كثير من الدراسات المتناولة لموضوع الولاء التنظيمي¹.

ثالثا: أهمية الولاء التنظيمي.

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم السلوكيات التي تنشدها المنظمات الحديثة وذلك لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة ودرجة إنجاز الأعمال، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها واستعداد للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمها، وهذا يتم عن طريق بذله لجهود جبارة في العمل محاولة بذلك أن يكون العنصر الفعال في قوتها وكذلك منافستها للمنظمات الأخرى.

ولقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة الى أهمية الولاء التنظيمي على المستوى الفردي كذلك المستوى العام للمنظمة، وهذا نظرا لارتباطه بعدة عوامل ذات تأثير كبير على الأداء والتغيب... الخ، فمن ناحية السلوك الفردي فإن الولاء التنظيمي يرتبط بنشاطات الفرد في المنظمة كالتحول الوظيفي، ودوران العامل، والغياب والفعالية والأداء كما أنه ذو علاقة أيضا بالرضى الوظيفي وكذلك الاستقلالية ودرجة تحمل المسؤولية في العمل، وصراع والغموض لدور.

إن تأثير الولاء التنظيمي قد يمتد إلى حياة العامل الخاصة خارج نطاق العمل، حيث أثبتت الدراسات على أن العمال ذوي الولاء المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضى والسعادة والارتباط العائلي. إن الإدارات الحديثة تستخدم الولاء التنظيمي كأداة قياس لمدى توافق الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، لأن الافراد ذوي الولاء يميلون إلى دعم وتأييد قيم المنظمة والبقاء فيها لأطول مدة ممكنة مم يؤثر ايجابا على تقدم الفرد في وظيفته لأن المجهودات التي يبذلها سرعان ما تساعده على الترقية واحتلال مكانة راقية في الهيكل التنظيمي.

ويمكن اعطاء موجز لأهم النقاط المتعلقة بأهميه الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة من خلال ما يلي²:

- يمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا يستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز اللازمة لدفع العمال للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز؛
- أن الولاء التنظيمي خاصة للمدربين في المؤسسات التي يعملون بها، يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضى الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في المؤسسة أو مغادرتهم لها،

¹ فاضل سمية "الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين"، (مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، 2015-2016) ص 23.

² مالكي محمد أمين "العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016) ص 30.

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة؛
- يساهم الموظفون ذوي الولاء المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم؛
- يساعد الولاء التنظيمي في خفض مستويات الغيابات والحد من مشكلة التأخر الوظيفي وتحسين الاداء الوظيفي؛
- إن الموظف صاحب الولاء التنظيمي يشعر بدرجة عالية من الرضى والسعادة في المنظمة وحتى خارجها؛
- يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العناصر التي تقيس مدى توافق الأفراد من جهة وبين المنظمات التي يعملون فيها من جهة أخرى؛

المطلب الثاني: الولاء التنظيمي (أبعاد، مراحل، تكوين).

أولاً: أبعاد الولاء التنظيمي.

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الولاء التنظيمي ولم يكن هناك إجماع على عناصر محددة له وقد دلت دراسة (Allen & Meyer) على ثلاثة أبعاد يركز عليها الولاء التنظيمي:

1- الولاء العاطفي:

يتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية العمل والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم ويعرف الولاء العاطفي على أنه ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها وجدانها. كما يرى الباحث أن الولاء العاطفي يشير إلى البقاء في المنظمة عن اقتناع مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لاقتترانه بها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.

2- الولاء المستمر:

يشير إلى القوة رغبة الفرد بقاء عمله بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلف الكثير ويعرف على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ترك المنظمة. ويرى

الباحث أن الولاء المستمر يتحقق نتيجة الامتيازات التي يحصل عليها الفرد المنظمة والتي سيفقدوها إذا ما ترك العمل بها فالفرد يدرك أن ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة. وبقاءه ناتج لعدم وجود بديل آخر.

3- الولاء الأخلاقي:

ويشير إلى شعور الفرد بالزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المنظمة وترك انطباع سيء لدى زملاءه ويعرف على أنه إحساس العاملين أدبيا بضرورة البقاء في المنظمة. ورغم تعدد وتبيان أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في عنصر الرابطة بين الفرد والمنظمة فالأفراد ذوي الولاء المستمر بعد بقائهم في المنظمة نابع من ناحيتهم للعمل بها أما الأفراد ذوي الولاء الأخلاقي فإنهم يظلون في المنظمة لشعورهم الذي يدفعهم للالتزام بالبقاء فيها¹.

ثانيا: مراحل تكوين الولاء التنظيمي.

يتفق معظم الباحثين على أن هناك مراحل يكون فيها الفرد ولاءه اتجاه منظماتها، لا يتأتى الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى مؤسسة ما إنما يتكون عبر مراحل. من الباحثين من أورد مراحل العملية منهم Buchanan وهي: مرحلة التجربة، مرحلة العمل، مرحلة الثقة في التنظيم.

1- مرحلة التجربة:

تأتي هذه المرحلة بعد التعيين الوظيفي مباشرة، وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة، حيث يحاول الفرد فيها بذل الجهد للتعلم والتعایش مع بيئة العمل الجديدة يهدف من وراء ذلك إلى تحقيق الأمن والشعور به وكسب رضا وقبول مؤسسته له.

2- مرحلة العمل والإنجاز:

يسعى الفرد في هذه المرحلة -والتي تمتد من عامين إلى أربعة أعوام- إلى تحقيق ذاته على ما حققه من إنجازات، فالعامل يكون في هذه الفترة أكثر تكيفا مع العمل أكثر دراية بالأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولاؤه لها أكثر.

¹ عبد الله احمد ادم فوز، مرجع سبق ذكره، ص30-31.

والفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربعة سنوات يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته، وما يميزه في هذه المرحلة عن سابقتها شعوره بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن منظمته أما الآخرين.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل بالمؤسسة إلى ما بعد ذلك، وفيها يبدأ الفرد العامل في تقوية الرباط بها والإحساس بالحب والإخلاص لها وترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة حيث يزداد الاتجاهات التي تعتبر عن ازدياد درجات الولاء التنظيمي يزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج.

وهذه المرحلة يقبل الفرد أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى¹.

المطلب الثالث: الولاء التنظيمي (استراتيجيات، أسباب والمظاهر).

أولاً: استراتيجيات الولاء التنظيمي.

ان المؤسسة أو المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التميز، وهي التي تسعى الى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها. إن المنظمة الناجحة التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظماتهم والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها لكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع هاته الإستراتيجيات الخمس:

1- بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل الى قلوب مواردها وحاجاتها، فتستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه.

فلرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثاً محركاً لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وثقافة وانهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب

¹ فريد حجيرة، مرجع سبق ذكره، ص62.

الموظف لمنظّمته فيتنفن بدوره في العناية بمصالح منظّمته، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول "الموظف" من إنسان له تفرد وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة" مطلوب منه إن يعمل ويسرع فأدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

2- التلاحم والاندماج:

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية.

فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتزاب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يجب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه لكسب الزرق فحسب بل تحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

3- تحقيق الاستقرار العائلي:

ان المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل مناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات الحياة السرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية.

4- تعزيز التعلم والتدريب:

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك الأمن الوظيفي ويتجلى ذلك فيأن المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل بالتالي عذا الأخير المؤسسة الولاء وقيمة الأداء والمؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أن الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في مؤسسة أخرى.

وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعلم المستمر، إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا يتحقق إلا يترجمها إلى برامج عملية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العملية الهادفة، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد الأفلام الفيديو التعليمية.

5- التمكين وتحرير الفعل:

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقة في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد. بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين¹.

المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي.

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي²:

1- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم؛

2- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم؛

3- أن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

المطلب الثالث: أسباب ومظاهر ضعف الولاء للمنظمة.

يعود الولاء في منظمات الأعمال المختلفة لجملة من الأسباب ندون في ادناه أهمها³:

¹ شريط الشريف محمد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، (رسالة ماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة متنوري محمد قسنطينة، 2008-2009)، ص 88-91.

² حاجي كريمة "تأثير الولاء التنظيمي على الزبون"، (رسالة ماجستير، تخصص ادارة إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012)، ص 12.

³ فاضل ميمية، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

1- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع؛
2- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة لائه؛

3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تختلف عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق؛

4- فرص الترقى والتقدم: وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم اتاحتها بصورة عادلة أمام من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم؛ من جانب آخر فغن مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المنظمة بأخذ أشكال متخلف من فرد لا آخر أو من جماعة الأخرى، ولكن الجوهر لضعف الولاء واحد لا يتغير ويمكن تثبيت بعض تلك المظاهر للإفادة:

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة، وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان؛

- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه ضعف العلاقات والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الأشياء والتذمر وكثرة الشكاوى؛

- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين؛

وكخلاصة لكل ما سبق في هذا المبحث، ما يمكن قوله أن الولاء التنظيمي هو مشاعر إيجابية يكنها الفرد للمنظمة التي يعمل بها وانطلاقاً من هذه المشاعر يتولد لدى الفرد روح المسؤولية تجاه المنظمة وتقديم مصلحتها على مصلحته الشخصية، وبالتالي التفكير في المنظمة أولاً وبذلك تحقيق المنظمة لأهدافها بواسطة أفرادها العاملين بها برغبتهم وهو ما يكافئ التعريف الذي قدمه كونتز (koontz) للإدارة "تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين" فإذا كانت هاته الأهداف البقاء والاستمرار ألا يسعى هؤلاء الأفراد لتحقيقها خاصة إذا أدركوا حقيقتها وطبيعتها.

المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة

العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي:

إن تمكين العاملين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتسمح من خلاله للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب، والتنمية، والتخطيط، والرقابة على مهامهم، ووظائفهم بغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل، ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية، وبالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي، ويقوم التمكين عمليا على منح العاملين حرية، وقوة التصرف، وتحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة، وبتقديرها لهم وثقتها بهم، ويرمي إلى إشراف العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات، والتصرف بحرية في المواقف التي يوجهونها.

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

فيرى البعض بأن الولاء التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله، وإيمانه بأهدافها، وقيمها، فتعدد العناصر المكونة للمنظمة المتمثلة في الموظفين التنفيذيين والعملاء، والمستفيدين، والإدارة العليا والمواطنين عموما يعود إلى تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، حيث لكل فئة من هذه الفئات أهداف خاصة تحاول تحقيقها مما أدى إلى اختلاف أبعاد الولاء، ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي لكونه أساسا لاتجاهات، وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، مما أدى إلى ظهور أنواع عديدة، وبرزت دراسات، ونماذج مفسرة للولاء لتبرهن أنه مرتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، كما يتم تكوينه بالاعتماد على مجموعة من العوامل، وذلك بتحديد متطلباته، وركائزه فالمنظمة لا تسعى لكسب ولاء عمالها فقط لمجرد ذلك فقط بل لتأكدتها من أن ذلك سيعود عليها إيجابيا سواء على المنظمة أو الفرد، ولتفعيل الولاء وتحقيقه بشكل جيد وجب على المنظمة تبني توجه فكري معاصر ألا وهو التمكين الإداري للعاملين.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

يمكن تقسيم الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في دراستنا كما يلي:

1. الدراسات المتعلقة بالتمكين:

أ- دراسة (برقيقة يمينة، بن شنة وسيلة، زموري كميلية، 2018) بعنوان: دور تمكين العاملين في تحسين

جودة الخدمة الصحية، دراسة حالة مصحة وادي ريغ بتقورت، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادي:

هدفت هذه الدراسة إلى دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية بالمصحة السابقة الذكر، حيث استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة وكذلك الملاحظة لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة، ثم القيام بمعالجة نتائج الاستبيان ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS 21) وتحليل نتائجه، وكذلك استخدام الاستبيان لجمع البيانات حيث قام بتوزيع (50) استبيان واسترجاع 34 منها، ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن مستوى تمكين العاملين السائد بمصحة وادي ريغ بتقورت جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، وأن مستوى جودة الخدمة الصحية بمصحة وادي ريغ بتقورت جاء مرتفعاً كذلك، وقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

- توعية العاملين بمفهوم التمكين وأبعاده وأهميته في المنظمات الصحية.

- الاهتمام ببرامج تدريب العاملين لتدعيم مهاراتهم داخل المنظمات الصحية.

ب- دراسة (حسين مدني، حليلو محمد العربي، 2018) بعنوان: تمكين العاملين وأثره على تنمية الابداع

التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

بالوادي -بن عمر الجيلاني-، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادي:

هدفت هذه الدراسة إلى تمكين العاملين وأثره على تنمية الابداع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ومستعينين بأسلوب التحليلي وكانت أداة المستعملة لجمع البيانات هي الاستبيان وقد تم توزيعه على عينة الدراسة والمتمثلة في 50 عامل وعاملة، وتم تحليل هذه الاستمارة بالاعتماد على الأدوات التالية: SPSS V.25 في الجانب العملي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وإظهار النتائج، ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أن

التمكين يعتبر وليد التطورات الفكرية الإدارية، وأن المؤسسة العمومية تهتم بالإبداع التنظيمي لدى العاملين وتحقيق رضاهم، وذلك بتقديم المؤسسة لخدمات تتطابق مع توقعاتهم أو تفوقها، وقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

- اعتماد التمكين كسياسة إدارية في المؤسسات الاستشفائية نظرا لأهميتها في توجيه سلوك العاملين نحو الإبداع.

ج- دراسة (كريمة توفيق، 2007) بعنوان: تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور

الغزلان - SC SEG -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر:

هدفت الدراسة الى تمكين العاملين داخل شركة الاسمنت بسور الغزلان، حيث اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة والملاحظة والاستبيان باختيار عينات عشوائية موزعة على كل الدوائر والمصالح وتم الرد على 60 استبيان، ومن بين أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة.

د- دراسة (صحراوي ميمية، لعجالي سناء، 2017) بعنوان: أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في

المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الوادي، رسالة ماستر في إدارة الأعمال:

هدفت الدراسة الى أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الاحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين في ذلك برنامج التحليل SPSS، واستخدم المنهج التحليلي الوصفي، وشملت عينة الدراسة جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث تم توزيع 40 استمارة، وتم استرجاع 40 استمارة، وبعد الفرز تم إلغاء 04 استمارات، ومن بين أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي ، وعدم استماع الإدارة الى آراء العاملين فيها عند أخذ قراراتها، وقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

- ضرورة منح المؤسسة استقلالية أكبر للعاملين فيها في حل مشاكلهم بطريقة ذاتية.
- وكذا العمل على تفعيل ثقافة التمكين الإداري في المؤسسة وتطبيقها وذلك بالبعد عن المركزية الإدارية.

2. دراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

أ- دراسة (محمد نجيب عناصري، 2013) بعنوان: علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أستاذة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تخصص العمل والتنظيم:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أحد أهم المواضيع علم النفس الاجتماعي المتمثل في الضغط المهني في مجال اجتماعي جد مهم، حيث قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وبلغ عد أفراد عينة الدراسة النهائية 267 أستاذًا باستخدام برنامج SPSS، ومن بين أهم النتائج التي تم توصل إليها الدراسة إلى معرفة الولاء التنظيمي على ضغط المهني، وقد قدمت الدراسة التوصيات التالية:

- فئة أستاذة التعليم العالي من الفئات المهنية المهددة بالضغط وقد يتحول ذلك إلى أُنْهاك مهني.

- ضرورة إجراء دراسات طويلة لظاهرة الضغط وتوسيع البحث لتحديد أهم المتغيرات المعدلة التي يمكنها الحد من الضغط.

ب- دراسة (فاضل سمية، 2016) بعنوان: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عين البيضاء مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية:

أ- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة وتأثيره على أداء الوظيفي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع 60 استبانة، وتم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام المسح الشامل لملائمته طبيعة الدراسة وقمنا بجمع البيانات بالأدوات المناسبة وهي الملاحظة واستمارة استبيان ، ومن بين أهم النتائج التي تم توصل إليها الدراسة إلى معرفة الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور صالح زرداني، وقد قدمت الدراسة نتائج التالية:

- أن المؤسسة الاستشفائية تلعب دورا مهم في تجسيد روح الولاء والانتماء داخل الإدارة فإتباع النهج الإداري السليم المعتمد من سياسات وأنظمة وحوافز وترقيات كل ذلك من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق الولاء التنظيمي

ج-دراسة (مالكي محمد الأمين، 2016) بعنوان: العوامل الشخصية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير -BCR- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير من خلال تحديد مستوى الولاء التنظيمي السائد فيها، حيث قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع 70 استبانة، وتم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية SPSS، ومن بين أهم النتائج التي تم توصل إليها الدراسة اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي هو البعد السائد لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير يليه البعد المعيارى والبعد المستمر بنسب متقاربة نوعاً ما ، وقد قدمت الدراسة التوصيات التالية:

- تدعيم أنظمة الحوافز والمكافآت والتنوع بين الحوافز المعنوية والمكافآت المادية حتى يتسنى التأثير على جميع فئات الموظفين العاملين في الشركة.
- الاهتمام بفئة الإداريين والتعرف على انشغالهم وطموحاتهم لأنها الفئة الأقل ولاء مقارنة مع الفئتين الأخيرتين

د- دراسة (ليلة سايب، 2010) بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني مذكرة لنيل شهادة الماجستير فيعلم النفس العمل والتنظيم:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وكشف العلاقة بين الولاء التنظيمي والضغط المهني فإن المنهج المتبع كان المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لوصف الظاهرة، حيث قام الباحث بتطوير إستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع 200 استبانة، وتم استرجاع 120 استبيان SPSS، ومن الأهمية التي تم عرضها في هذه الدراسة

-أهمية موضعها الذي يتناول متغيري الولاء التنظيمي والضغط المهني والعلاقة بينهما لدى أعوان الحماية المدنية.

- فتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث تتناول الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني عند فئات عمالية أو تخصصات أخرى.

3.الدراسات المتعلقة بعلاقة تمكين العاملين بالولاء التنظيمي:

أ- دراسة (سلخان هنية، 2018) بعنوان: أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية، دراسة عينة من مستشفيات القطاع الخاص بمنطقة الجنوب الشرقي الجزائري، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تمكين العاملين وأثره على تحسين جودة الخدمات الصحية بمستشفيات القطاع الخاص بمنطقة الجنوب الشرقي الجزائري في كل من: المؤسسة الاستشفائية الخاصة الواحات بولاية غرداية، المؤسسة الاستشفائية الخاصة الضياء بولاية ورقلة، المؤسسة الاستشفائية الخاصة الرمال بولاية الوادي، المؤسسة الاستشفائية الخاصة الرازي بولاية بسكرة، حيث تم بناء استبيان مكون من 40 فقرة، وقد اشتملت عينة الدراسة 206 عامل (إداريين، أطباء، ممرضين ومساعدتي تمريض)، واعتمدت على التحليل الإحصائي الوصفي في تحليل بيانات الاستبيان باستخدام SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى عدد نتائج من أهمها أن تمكين العاملين في مستشفيات القطاع الخاص محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، أما جودة الخدمات الصحية جاءت بنسبة مرتفعة. وقد قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- تعميق ونشر ثقافة تمكين العاملين في المؤسسات من أجل ضمان تحسين جودة خدماتها الصحية المقدمة ومن ثم كسب رضا المستفيدين منها مما يؤدي إلى زيادة الإقبال عليها.

ب- دراسة (فريد حجية 2013) بعنوان: العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة "نقاوس مصبرات" مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين والولاء التنظيمي بمؤسسة نقاوس مصبرات حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين بذلك مستخدمين في ذلك برنامج التحليل SPSS، وشملت عينة الدراسة جميع العاملين بغض النظر عن المستوى الإداري لهم وقد بلغ عدد أفرادها 556 عامل، تم اختيار من بعد ذلك عينة تكونت من 120 عامل لكن بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة تم الحصول فقط على 108 استبيان وهو يمثل حجم العينة الحقيقي. ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. وقد قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- إيجاد مناخ تنظيمي يشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- القيام بعدة بحوث مستقبلية تخص التمكين الإداري والنفسي للعاملين وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

خصائص الدراسة الحالية على الدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين من الجانب النظري؛
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الولاء التنظيمي من الجانب النظري؛
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة؛
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العلاقة التي بين متغيري البحث؛
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف والمجتمع،
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع؛
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي؛
- تختلف الدراسة الحالية ودراسات السابقة في الأبعاد التي من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري البحث؛
- استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من التمكين والولاء الوظيفي، وكذا من النتائج والتوصيات الهامة التي توصلت اليه؛

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين والولاء التنظيمي، الدراسات السابقة، حيث تم تقسيمه إلى أربع مباحث، المبحث الأول تمثل في الإطار النظري للتمكين (المفهوم والمفاهيم المرتبطة له والأهمية، أنواع تمكين العاملين، مستويات وأبعاد التمكين ومتطلباته، معوقات، أسباب، خطوات تنفيذ التمكين) أما المبحث الثاني تمثل في الولاء التنظيمي (المفهوم، مداخل وأهمية، أبعاد، مراحل تكوينه، استراتيجيات، وأسباب ومظاهر الضعف) أما المبحث الثالث تمثل في العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأخيرا تطرقنا في البحث الرابع للدراسات السابقة.

الفصل الثاني

التمكين والولاء التنظيمي (دراسة حالة ميدانية
بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

تمهيد:

من أجل تكامل خطوات الدراسة وتناسقها، ننتقل إلى الجانب التطبيقي لها إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى الحقائق وجمع المعلومات من أرض الواقع، لذا سنحاول في هذا الفصل إبراز الخطوات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية والتي كانت بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وذلك من أجل دراسة دور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي على أرض الواقع، وسيتم التطرق لذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

نظرا لارتباط مفهوم الولاء التنظيمي بأبعاد التمكين في دراستنا وبغية دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة، تم التوجه إلى المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي لدراسة دور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

أولا: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:

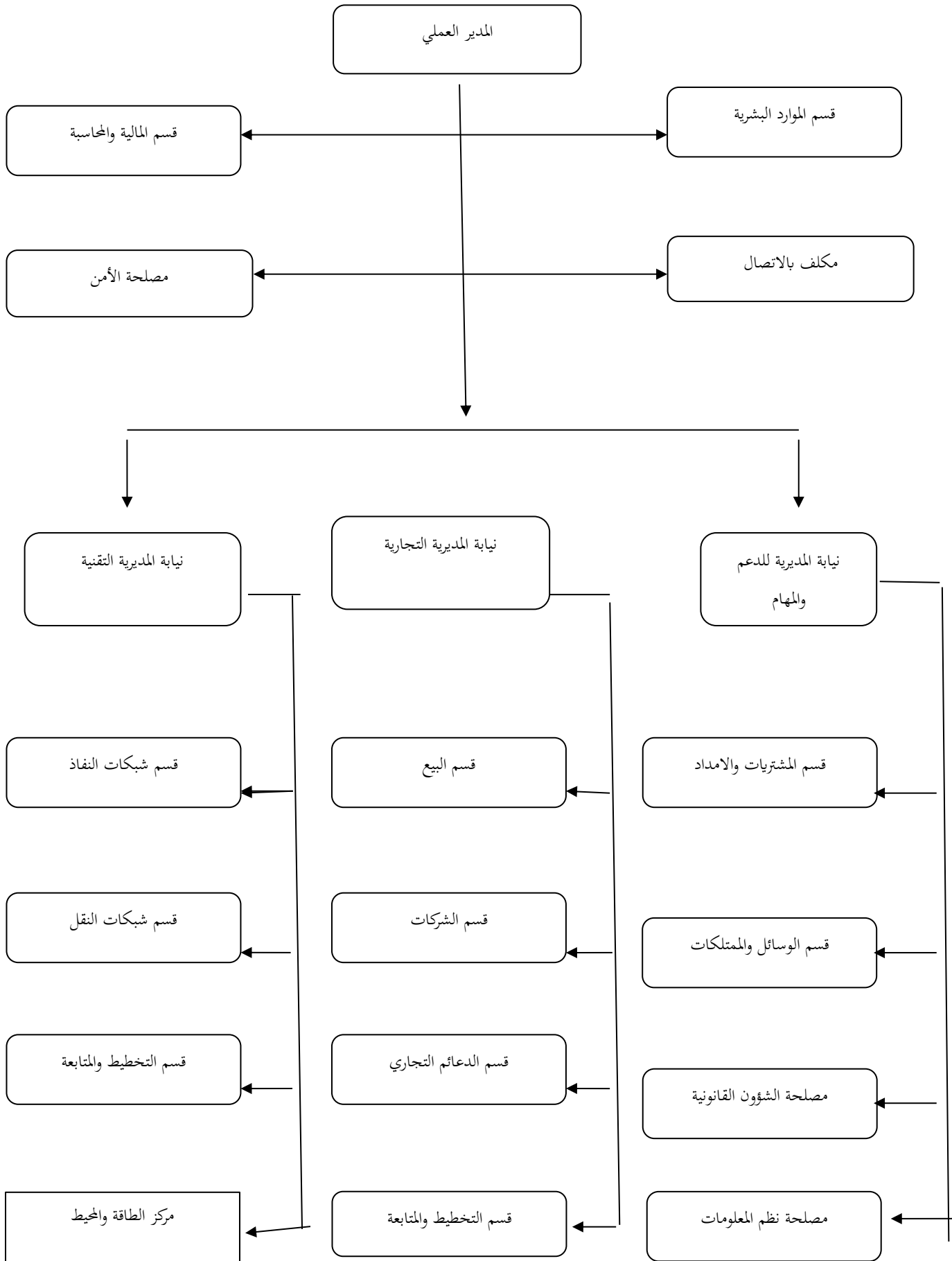
تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي.

ان الهيكل التنظيمي هو عبارة مجموعة والمسؤوليات التي تختلف من المؤسسة الى اخرى فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وهذا ما حصرت عليه مؤسسة اتصالات بالجزائر بالوادي في بناءها لهيكلها التنظيمي.

الشكل (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

¹ من وثائق المؤسسة، 2020/05/5، مصلحة الأمن.



المصدر: من وثائق المؤسسة، بتصرف

ويتكون الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالوادي:

المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

- نيابة المديرية التقنية؛
- نيابة المديرية التجارية؛
- نيابة المديرية للمهام والدعم؛

أولا: نيابة المديرية التقنية: وتتكون من الأقسام التالية

1- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة

وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ، النقل أو الطاقة والمحيط.

دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات والدوائر.

التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية.

ومتابعة تركيب هذه البنى التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.

ونقل هذه البنى التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ، والنقل، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها

2- قسم شبكة النفاذ

بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على:

- تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)
- تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)¹

3- قسم شبكة النقل

مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات).

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

CMSO: مركز صيانة الدعائم البصرية.

CT: مركز الإرسال.

4- مركز الطاقة والمحيط:

ويتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ والنقل) على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي وخاصة في فيما يتعلق بـ:

تشغيل وصيانة معدات وتجهيزات الطاقة الحالية:

- البطاريات؛
- المموجات والمعدلات؛
- المولدات؛

ثانيا: نيابة المديرية التجارية:

¹ نفس المرجع السابق.

- في هذا التنظيم الهيكلي الجديد، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا وهي: نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية التجارية هو استمرارية وامتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي. وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بمجموعة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية العمل للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.¹
- وتتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام:
- قسم التخطيط والمتابعة؛
- قسم المبيعات؛
- قسم الشركات؛
- قسم الدعائم التجارية؛

1- قسم المبيعات:

- هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع). وهذا موكل إليه ثلاث مهام رئيسية هي:
- إدارة الشبكة التجارية وعلاقة الزبائن والعملاء: إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق الحركة التجارية ومتابعة مختلف العروض التجارية، والسهر على حسن سير الهياكل التجارية (الوسائل البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى.
- البيع والتنبؤ: ينطوي ذلك على وضع النهج الضروري لتعزيز المبيعات واستكشاف عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.
- إدارة المخزون: هي مسألة ضمان توريد المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات.

2- قسم الشركات

- هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن (كالشركات الكبرى والصغرى والمؤسسات والمديريات العمومية وكذا الجماعات المحلية كالببلدية والولاية). وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل

¹ نفس المرجع السابق.

وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة وكذا الهياكل الأخرى المعنية.

3- قسم الدعائم التجارية:

هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات والفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية، الوكالات التجارية، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات.¹

ثالثا: نيابة المديرية للمهام والدعم:

نائب المدير للمهام والدعم هو المسؤول عن تنفيذ استراتيجية الشركة في مجالات الدعم والإمداد سواء من جانب الموارد البشرية أو الوسائل اللوجستية... إلى غير ذلك من وسائل الإمداد. وفي هذا السياق، تقترح خطة عمل على الصعيد المحلي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة لها.

وتتألف نيابة المديرية للمهام والدعم من التالي:

- المصلحة القانونية؛
- مصلحة دعم نظم المعلومات؛
- قسم المشتريات والإمداد؛
- قسم المالية والمحاسبة؛
- قسم الموارد البشرية؛

4. المصلحة القانونية:

المصلحة القانونية، هي المسؤولية في المقام الأول على:

- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط، المناقصات، العقود والاتفاقيات وذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- إدارة المنازعات والتكفل بها.

5. مصلحة دعم نظم المعلومات:

¹ نفس المرجع السابق.

مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا بـ:

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.
- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي وجميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية وكذا جميع مراكزها.

6. قسم المشتريات والإمداد:

رئيس قسم المشتريات والإمداد، هو المسؤول الرئيسي عن:

- ضمان اقتناء التآثيث والتجهيزات والمعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في اتصالات الجزائر وذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة.¹
- رصد تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير؛
- ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزن الولائي للاتصالات، لضمان تقييم وترشيد استهلاكها؛
- ضمان متابعة تخصيص المركبات الثقيلة والمعدات كل على حدى؛
- ضمان الامتثال للبنود التعاقدية مع الموردين؛
- ضمان وثوقية المخزونات؛
- تزويد المصالح بجميع المعدات اللازمة لأداء المديرية العملية على نحو سليم؛

7- قسم المالية والمحاسبة

قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن:

- التحقق والمصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها

¹ نفس المرجع السابق.

- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية؛
- والتحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة؛
- ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية؛
- وضمان الرقابة المالية على الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية؛

8 - قسم الموارد البشرية

رئيس قسم الموارد البشرية هو المسؤول أساساً عن:

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية، بما في ذلك التوظيف والاستقبال، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل... إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه؛
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف وكذا الموارد البشرية؛
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين وموظفي المديرية العملية؛

المطلب الثاني: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي

سيتم التطرق في المطلب إلى مهام ونشاطات المديرية العملية في مؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: مهام المديرية العملية بالوادي

يمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:¹

- توفير كل وسائل الاتصال؛
- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقالة وصيانتها؛
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛

¹ نفس المرجع السابق.

- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛

- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

ثانيا: نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطات هذه المديرية على ثلاثة ميادين:

* بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها؛

* بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات؛

* بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنعها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات؛

المطلب الثالث: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

أولا: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛

- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛

- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛

- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛

- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛

- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات.

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل فيما يلي:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (INTELSAT, INMARST) ، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية....) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية؛
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛
- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛¹
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.²

¹ نفس المرجع السابق.

² نفس المرجع السابق.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة.

من أجل جمع وتحليل البيانات الخاصة بموضوع دور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي في المؤسسة، والوصول الى نتائج يمكن على اساسها اتخاذ قرارات تهم المؤسسة، تم اتباع منهج ومجموعة إجراءات من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

تطرقنا في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة فيه.

أولاً: منهج الدراسة

من أجل معالجة إشكالية البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة معتمدين في ذلك أسلوب دراسة الحالة بالإضافة إلى اعتماد المنهج الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V21 في معالجة البيانات الإحصائية، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة:

1. مقياس ليكارت الخماسي: ويعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة حسب الإجابات الخمس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الوزن النسبي: والذي تم تحديده طبقاً للمقياس التالي:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$0.8 = 4 / (1 - 5) =$$

2. **معامل الثبات Alpha Cronbach**: لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات (α) يكون محصوراً بين (0) و (1)، كلما اقتربت قيمة α من 1 كلما ارتفع مستوى ثبات أداة الدراسة ويكون مقبولا ابتداء من (0.6).
3. **معامل الصدق**: حيث يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان.
4. **التكرارات والنسب المئوية**: للتعرف على الخصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة والتي تم استخدامها وهي: (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي).
5. **المتوسطات الحسابية**: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابة مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وهذا يفيد في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء لأبعاد الاستبيان حسب أعلى متوسط حسابي.
6. **الانحراف المعياري**: للتعرف على مدى انحراف استجابة مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابة وانخفض تشتتها، كما يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها ابتداء من قيمة الانحراف الأقل.
7. **معامل الارتباط بيرسون**: لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة، بينما عندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإن ذلك يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.
8. **تحليل الانحدار البسيط**: وذلك لاختبار أثر متغير المستقل تمكين العاملين على المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي.

ثانياً: أدوات الدراسة

من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة استخدمنا الأدوات التالية:

1. **الملاحظة**: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في جمع وتقصي المعلومات، وهذا من خلال تواجدها في المصححة محل الدراسة، وذلك أثناء تنقلنا داخل مصالحها مما مكّننا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدتنا في معرفة واقع تمكين العاملين ودوره في تحسين جودة الخدمة الصحية بالمصححة محل الدراسة.

2. المقابلة: هي عبارة عن محادثة بين الباحث وشخص آخر بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين من أجل تحقيق أهداف الدراسة، أي من أجل الوصول إلى البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف على ملامح ومشاعر وتصرفات المبحوثين في مواقف معينة

3. الاستبيان: هو الوسيلة الأساسية التي تم استخدامها في جمع معلومات الدراسة الميدانية، ومن أجل التحقق في فرضيات الدراسة. ومن أجل هذا قمنا بتصميم استبيان وهذا بغية قياس أبعاد متغيرات الدراسة والمتمثلة في: تمكين العاملين والولاء التنظيمي، وهذا لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، حيث وجه الاستبيان إلى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، واشتمل على قسمين أساسيين هما:

- **القسم الأول:** ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

- **القسم الثاني:** ويشمل محورين لقياس متغيرات الدراسة، ويتكون من 25 عبارة موزعة كما يلي:

أ. **الجزء الأول:** ويشمل أبعاد تمكين العاملين المعتمدة في الدراسة ويتكون من (15) عبارة موزعة كما يلي:

- بعد التدريب: ويتم قياسه من خلال 3 عبارات (من 1 إلى 3).

- بعد امتلاك المعرفة: ويتم قياسه من خلال 3 عبارات (من 4 إلى 6).

- بعد الاستقلالية في اتخاذ القرار: ويتم قياسه من خلال 3 عبارات (من 7 إلى 9).

- بعد تفويض السلطة: ويتم قياسه من خلال 3 عبارات (من 10 إلى 12).

- بعد التحفيز: ويتم قياسه من خلال 3 عبارات (من 13 إلى 15).

ب. **الجزء الثاني:** ويشمل الولاء التنظيمي المعتمد في الدراسة ويتكون من (10) عبارة.

المطلب الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى المتغيرات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي والبالغ عددهم 100 عامل، وشملت جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث تم توزيع 35 استبيان والذي هو عينة الدراسة واسترجاع 33 استبيان.

ثانيا: متغيرات الدراسة

بناء على النموذج المعتمد في الدراسة فقد كانت المتغيرات كما يلي:

1. المتغير المستقل: المتمثل في تمكين العاملين حيث تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية: التدريب، امتلاك المعرفة، تفويض السلطة، الاستقلالية في اتخاذ القرار والتحفيز.

2. المتغير التابع: المتمثل في الولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى صدق وثبات أداة الدراسة:

1. صدق أداة الدراسة:

يقصد بها مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله، وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث تم مراجعتها مع الأستاذ المشرف، من حيث عدد العبارات، شموليتها، تناسب محتواها من حيث الصياغة اللغوية أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا، والأخذ بأرائهم.

2. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، ويتم التحقق من ذلك بالاعتماد على معامل ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbakh)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (2): صدق وثبات أداة الدراسة

عدد العبارات	معامل الثبات Alpha Cronbakh	معامل الصدق	الاستبيان ككل
25	0.856	0.925	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (2) يتضح أن قيمة α للاستبيان بلغت (0.856) أي بنسبة (85%) وهي أعلى من (60%) وهذا يعكس ثبات الاستبيان، وبلغت قيمة معامل الصدق (0.925) وهي قيمة مرتفعة، وبالتالي تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان، وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة المستهدفة على عبارات الاستبيان، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية المختلفة واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: وصف وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب لتحليل أبعاد متغيرات الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة تمكين العاملين والولاء التنظيمي:

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

تم توزيع (35) استبيان على أفراد عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وتم استرجاع 33 استبيان صالح للتحليل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (3): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

35	عدد الاستبيانات الموزعة
33	عدد الاستبيانات المسترجعة
94 %	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبات

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

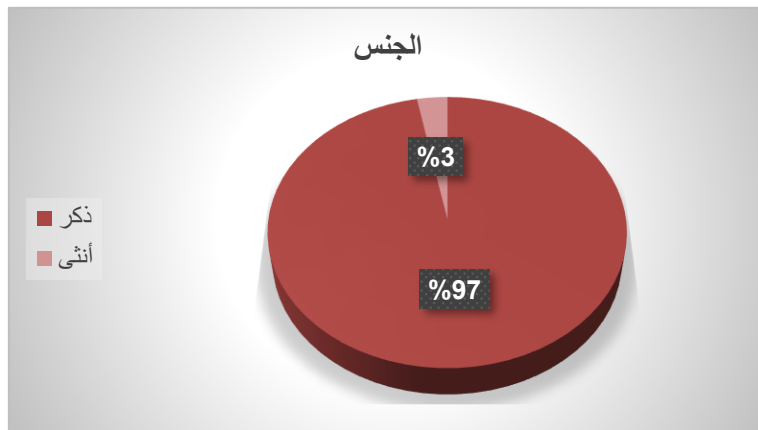
يبين الجدول (4) الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

متغير الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	32	% 97
أنثى	1	% 3
المجموع	33	% 100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

الشكل (2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (4) والشكل (2) أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة هي الذكور بنسبة (97%) أما نسبة الاناث بلغت (3%).

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

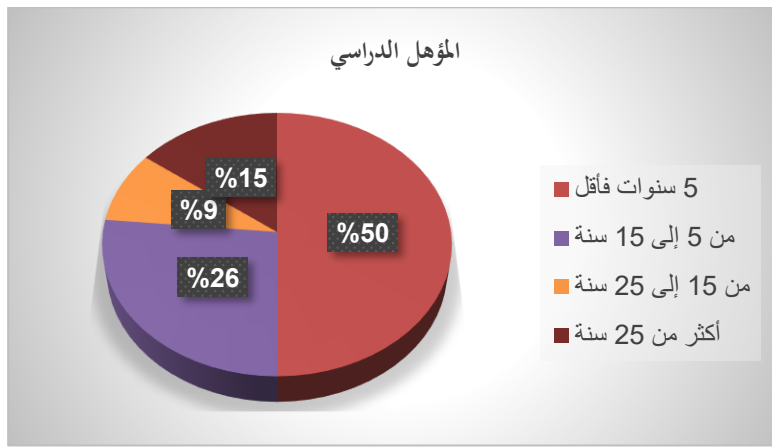
يبين الجدول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

متغير العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 30	8	24.2%
من 31 إلى 40	14	42.4%
من 41 إلى 50	10	30.3%
أكثر من 50	1	3.0%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

الشكل (3) توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (5) والشكل (3) أن أفراد العينة أغلبهم من الفئة العمرية (من 31 إلى 40) بنسبة (42.4%) ثم تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50) بنسبة (30.3%) ثم الفئة العمرية من (20 إلى 30) بنسبة (24.2%) وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة (3.0%)، وعليه نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الشباب.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

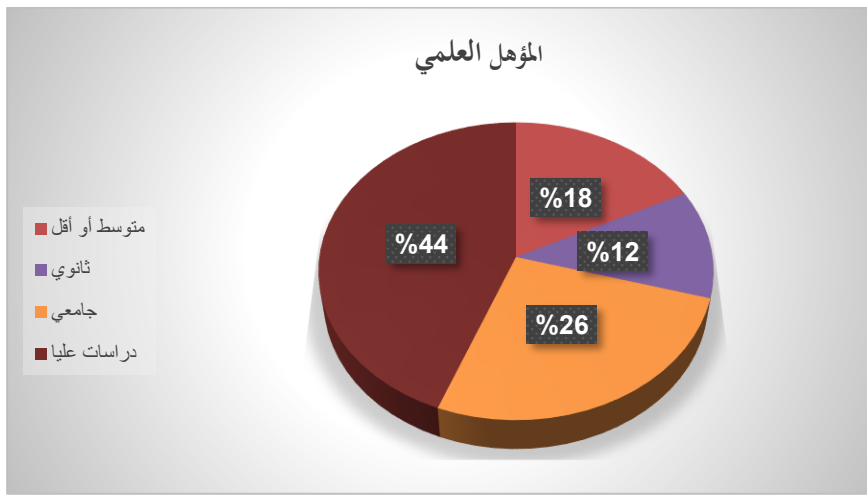
يبين الجدول (6) الموالى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط أو أقل	6	17.6 %
ثانوي	4	11.8 %
جامعي	9	26.5 %
دراسات عليا	15	44.1 %
المجموع	34	100 %

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

الشكل (4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (6) والشكل (4) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم ذوي المستوى الجامعي بنسبة (57.6%) وهذا يوضح أن المؤسسة تعمل على استقطاب اليد العاملة ذات مؤهلات ذات مستوى جامعي وهذا بغية تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، تليها نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي بنسبة (24.2%) وأخيرا أصحاب مؤهلات الدراسات العليا بنسبة (18.2%)

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

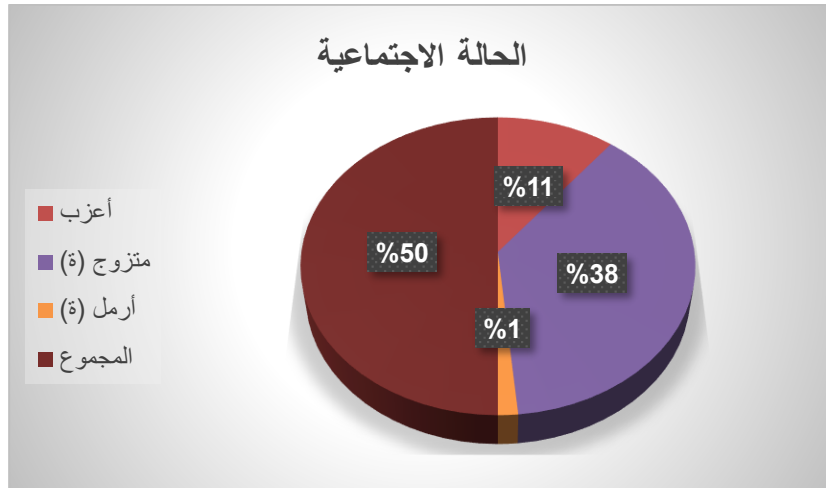
يبين الجدول (7) الموالى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

متغير المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	7	21.2%
متزوج (ة)	25	75.8%
أرمل (ة)	1	3.0%
المجموع	33	100 %

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

الشكل (5): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (7) والشكل (5) أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم متزوجين بنسبة (75.8%) ثم يليها العزاب بنسبة (21.2%) وأخيرا الأرامل بنسبة (3.0%).

ثانيا: وصف وتحليل أبعاد تمكين العاملين:

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد تمكين العاملين:

1. بعد التدريب:

يشمل هذا الجدول العبارات الخاصة ببعد التدريب والمتمثلة في:

(1) تتيح الإدارة للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم؛

(2) تتبنى الإدارة خطة لتجريب العاملين لإنجاز أعمالهم باستقلالية؛

(3) توفر الإدارة للعاملين دورات تدريبية مستمرة لتطوير المهارات؛

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت				
1	10	30.3	18	54.5	4	12.1	1	3.0	0	0	4.12	0.739	2	مرتفع
2	8	24.2	22	66.7	2	6.1	1	3.0	0	0	4.12	0.649	2	مرتفع
3	12	36.4	19	57.6	2	6.1	0	0	0	0	4.30	0.585	1	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لعبارة بعد التدريب														
												4.545	0.505	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (8) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد التدريب مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط

الحسابي (4.545) وبلغ الانحراف المعياري (0.505)، كما جاءت العبارة (3) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية لهذا البعد، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة محل الدراسة قامت بدورة تدريبية واحدة وهي بصدد التحضير لدورة تدريبية أخرى إيماناً منها بأن هذا سوف يحسن من الولاء التنظيمي للمؤسسة.

2. بعد امتلاك المعرفة

يشمل هذا الجدول العبارات الخاصة ببعد امتلاك المعرفة والمتمثلة في:

- (4) تمت الإدارة للعاملين بالمعارف اللازمة حول عملك؛
- (5) يتشارك العاملون والإدارة المعلومات الخاصة بتطوير المهارات وتحسين الاداء؛
- (6) تتواصل الإدارة دائما بالعاملين لمعرفة ما يحتاجونه من معلومات حول وظيفتهم؛

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد امتلاك المعرفة

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
4	12	36.4	17	51.5	3	9.1	1	3.0	0	0	4.212	1	مرتفع
5	7	21.2	22	66.7	3	9.1	1	3.0	0	0	4.06	3	مرتفع
6	11	33.3	16	48.5	5	15.2	1	3.0	0	0	4.12	2	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لعبارات بعد امتلاك المعرفة											4.39	0.704	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (9) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد امتلاك المعرفة مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.39) وبلغ الانحراف المعياري (0.704)، كما جاءت العبارة (4) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية لهذا البعد، وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين بالمصححة يمتلكون معرفة في مجال عملهم.

3. بعد تفويض السلطة

يشمل هذا الجدول العبارات الخاصة ببعد تفويض السلطة والمتمثلة في:

(7) تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لك لإنجاز مهامك؛

(8) تتق الإدارة في قدراتك على أداء المهام الموكلة لك؛

(9) تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك؛

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد تفويض السلطة

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
7	10	30.3	15	45.5	7	21.2	0	0	1	3.0	4.00	2	متوسط
8	10	30.3	19	57.6	2	6.1	1	3.0	1	3.0	4.09	1	مرتفع
9	10	30.3	14	42.4	8	24.2	1	3.0	0	0	4.00	2	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لعبارات بعد تفويض السلطة											4.51	0.56	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (10) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد التفويض السلطة مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.51) وبلغ الانحراف المعياري (0.56)، كما جاءت العبارة (8) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية لهذا البعد، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة محل الدراسة تضع آلية واضحة لتفويض السلطة للعاملين مما يخولهم لأداء مهامهم على أكمل وجه وهذا ينعكس إيجابا على تحسين الولاء التنظيمي التي يقدمونه.

4. بعد الاستقلالية في اتخاذ القرار

يشمل هذا الجدول العبارات الخاصة ببعد الاستقلالية في اتخاذ القرار والمتمثلة في:

- (10) توفر الإدارة بيئة مواتية للاستقلالية وحرية التصرف؛
- (11) تمنح الإدارة العاملين حرية التصرف لحل المشاكل التي تواجه العاملين عند أداء مهامهم وتقديم الخدمات للزبائن؛
- (12) يستطيع العاملون في مؤسستكم اتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل اليومية دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين؛

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستقلالية في اتخاذ القرار

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت				
10	7	21.2	15	45.5	7	21.2	2	6.1	2	6.1	4.00	0.90	2	مرتفع
11	8	24.2	14	42.4	9	27.3	1	3.0	1	3.0	4.51	0.87	1	مرتفع جدا
12	11	33.3	11	33.3	7	21.2	3	9.1	1	3.0	4.00	0.82	2	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لعبارات بعد الاستقلالية في اتخاذ القرار														
											4.51	0.56		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (11) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد الاستقلالية في اتخاذ القرار مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.51) وبلغ الانحراف المعياري (0.56)، كما جاءت العبارة (11) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية لهذا البعد، وتشير هذه النتائج إلى درجة مرتفعة من الاستقلالية في اتخاذ القرار يتصف بها العاملون في المؤسسة.

5. بعد التحفيز

يشمل هذا الجدول العبارات الخاصة ببعد التحفيز والمتمثلة في:

- (13) تقدر الإدارة جهودك المبذولة في العمل.
- (14) تشجعك الإدارة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات
- (15) يعتبر معيار الكفاءة والقدرة على حل المشكلات معيار مهم في نظام الترقية

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
13	10	30.3	12	36.4	9	27.3	1	3.0	1	3.0	1.07	3	مرتفع
14	10	30.3	14	42.4	8	24.2	1	3.0	0	0	0.95	2	مرتفع
15	9	27.3	15	45.5	7	21.2	0	0	2	6.1	1.09	1	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لعبارات بعد التحفيز											4.33	0.735	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (12) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد التحفيز مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33) وبلغ الانحراف المعياري (0.735)، كما جاءت العبارة (15) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية لهذا البعد، وتشير هذه النتائج إلى أن نظام الحوافز الذي تطبقه إدارة المؤسسة يحظى بقبول مرتفع من قبل العاملين بها.

ثالثا: وصف وتحليل العبارات الخاصة بالولاء التنظيمي

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة لعبارات الولاء التنظيمي:

يشمل هذا الجدول العبارات الخاصة بالولاء التنظيمي والمتمثلة في:

- (1) سأكون سعيدا جدا بقضاء ما تبقى من مسيرتي المهنية مع هذه المؤسسة
- (2) استمتع بالحديث عن مؤسستي مع الأشخاص خارجها
- (3) يشعر العاملون بالمؤسسة بائتمامهم لها
- (4) يحاول العاملون في المؤسسة القيام بالمهام التي تعظم مصلحة المؤسسة
- (5) تهتم الإدارة بمشاكل العاملين الخارجية كما هو الحال بمشاكلهم الوظيفية
- (6) يعتقد العاملون بأن إدارة المؤسسة تمتلك الحكمة ويمكن أن تحقق لهم احتياجاتهم
- (7) تتيح لك المؤسسة بناء علاقات اجتماعية في العمل لتحسن أدائك

8) بالنسبة لك العمل على تحقيق أهداف المؤسسة هو أولى من أهدافك الشخصية

9) تشعر بأن المؤسسة التي تعمل بها هي مؤسستك الثانية

10) لديك ثقة بأن المؤسسة تحافظ على العاملين المتميزين فيها وتقديرهم

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الولاء التنظيمي

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
1	16	48.5	11	33.3	4	12.1	1	3.0	0.99	1	مرتفع جدا
2	11	33.3	12	36.4	6	18.2	1	3.0	1.21	5	مرتفع
3	9	27.3	15	45.5	9	27.3	0	0	0.75	2	مرتفع
4	9	27.3	17	51.5	6	18.2	1	3.0	0.86	2	مرتفع
5	5	15.2	12	36.4	10	30.3	3	9.1	1.14	10	متوسط
6	5	15.2	15	45.5	8	24.2	1	3.0	1.17	9	مرتفع
7	9	27.3	12	36.4	6	18.2	2	6.1	1.29	7	مرتفع
8	8	24.2	16	48.5	6	18.2	2	6.1	0.97	4	مرتفع
9	8	24.2	15	45.5	5	15.2	2	6.1	1.18	6	مرتفع
10	8	24.2	11	33.3	9	27.3	1	3.0	1.25	8	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لعبارات الولاء التنظيمي											
										0.46	مرتفع جدا
										4.69	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (13) أن مستوى الأهمية النسبية للولاء التنظيمي مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط

الحسابي (4.69) وبلغ الإحراف المعياري (0.46)، كما جاءت العبارة (1) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية لهذا المتغير.

رابعا: علاقة الارتباط بين أبعاد متغير التمكين (التدريب، امتلاك المعرفة، تفويض السلطة، الاستقلالية في اتخاذ القرار، التحفيز) ومتغير الولاء التنظيمي:

الجدول (14): علاقة الارتباط بين متغير التمكين ومتغير الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الولاء الوظيفي		
**0.634	معامل الارتباط بيرسون	تمكين العاملين
0.002	مستوى الدلالة (Sig)	
33	N	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

*دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة معنوية بين متغير تمكين العاملين ومتغير الولاء التنظيمي حيث بلغت القيمة (0.634).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة، من الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية وصولاً إلى تحليل النتائج وتفسيرها.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري من أجل اختبار الفرضيات، والجدول (15) يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (15) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	K-S	Sig
تمكين العاملين	0.716	0.684
البعد 1	1.353	0.052
البعد 2	1.353	0.051
البعد 3	0.844	0.474
البعد 4	0.915	0.372
البعد 5	0.642	0.805
ولاء تنظيمي	0.488	0.971

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (15) الذي وضح لنا نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، تبين أن درجة المعنوية لـ K-S لكلا متغيري الدراسة، وأبعاد متغير التمكين أكبر من 0.05 وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثانيا: اختبار معامل تضخم التباين

قبل إجراء اختبار الفرضيات لابد من التأكد من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، ويتم ذلك من خلال قياس معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، حيث يجب أن يكون معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة (التدريب، التفويض الكافي للصلاحيات، العمل الجماعي، التحفيز، امتلاك المعرفة، الاستقلالية في اتخاذ القرار) أقل من 10 وقيمة التباين المسموح به أكبر من 0.05، والجدول (16) يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (16): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
التدريب	0.459	2.180
التفويض الكافي للصلاحيات	0.444	2.251
العمل الجماعي	0.264	3.781
التحفيز	0.509	1.966
امتلاك المعرفة	0.410	2.436

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (16) أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من 10 وتتراوح بين (1.966 - 3.781)، كما أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) كانت أكبر من 0.05 وتتراوح بين (0.264 - 0.509)، وعليه نستنتج ألا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وأن البيانات ملائمة لاختبار الانحدار

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

H1: يوجد دور ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين في تنمية الولاء التنظيمي بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار والتأكد من صلاحية النموذج المقترح والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإنحدار	2.798	1	2.798	20.792	0.000
الخطأ	4.172	31	0.135		
الإجمالي	6.970	32			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.141	0.564	-	3.794	0.001
تمكين العاملين	0.116	0.025	0.634	4.560	0.000
معامل الارتباط: ($R=0.634$)، معامل التحديد: (0.382)، المتغير التابع: الولاء التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (20.792) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (تمكين العاملين والولاء التنظيمي) بقيمة (0.634) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.382) وهذا يعني أن 38% من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي يعود إلى تغيرات حاصلة في تمكين العاملين، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة (4.560) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة معامل β (0.634).

وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد دور ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

رابعاً: اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة

($\alpha=0.05$)

جدول (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.425	1	2.425	16.544	0.000
الخطأ	4.544	31	0.147		
الإجمالي	6.970	32			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.222	0.612	-	3.631	0.001
تمكين العاملين	0.544	0.134	0.590	4.067	0.000
معامل الارتباط: (R=0.590)، معامل التحديد: (0.327)، المتغير التابع: الولاء التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (16.544) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الولاء التنظيمي، التدريب) بقيمة (0.590) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.327) وهذا يعني أن 32 % من التباين الحاصل في التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي يعود إلى تغيرات حاصلة في الولاء التنظيمي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة (4.067) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة معامل β (0.590).

وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية امتلاك المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

جدول (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإنحدار	1.536	1	1.536	8.767	0.006
الخطأ	5.433	31	0.175		
الإجمالي	6.970	32			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	3.330	0.467	-	7.126	0.000
تمكين العاملين	0.311	0.105	0.470	2.961	0.006
معامل الارتباط: (R=0.470)، معامل التحديد: (0.220)، المتغير التابع: الولاء التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (8.767) بقيمة احتمالية (0.006) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (تمكين العاملين امتلاك المعرفة) بقيمة (0.470) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.220) وهذا يعني أن 22% من التباين الحاصل في امتلاك المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي يعود إلى تغيرات حاصلة في الولاء التنظيمي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة (2.961) بقيمة احتمالية (0.006) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة معامل Beta (0.470).

وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية امتلاك المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية تفويض السلطة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

جدول (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.695	1	3.695	34.970	0.000
الخطأ	3.275	31	0.106		
الإجمالي	6.970	32			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.985	0.462	-	4.297	0.000
تمكين العاملين	0.601	0.102	0.728	5.914	0.000
معامل الارتباط: (R=0.728)، معامل التحديد: (0.515)، المتغير التابع: الولاء التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (34.970) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الولاء التنظيمي، تفويض السلطة) بقيمة (0.728) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.515) وهذا يعني أن 51 % من التباين الحاصل في تفويض السلطة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي يعود إلى تغيرات حاصلة في الولاء التنظيمي ، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة (5.914) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة معامل β (0.728).

وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية تفويض السلطة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية الاستقلالية في اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

جدول (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.314	1	0.314	1.463	0.236
الخطأ	6.656	31	0.215		
الإجمالي	6.970	32			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	4.114	0.489	-	8.1413	0.000
تمكين العاملين	0.135	0.111	0.212	1.210	0.236
معامل الارتباط: (R=0.212)، معامل التحديد: (0.014)، المتغير التابع: الولاء التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (1.463) بقيمة احتمالية (0.236) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الولاء التنظيمي والاستقلالية في اتخاذ القرار) بقيمة (0.212) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.014) وهذا يعني أن 1.4 % من التباين الحاصل في الاستقلالية في اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي يعود إلى تغيرات حاصلة في الولاء التنظيمي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة (1.210) بقيمة احتمالية (0.236) وهي أكبر من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة معامل Beta (0.212).

وبناء على هذه النتائج فأننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية الاستقلالية في اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية التحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

جدول (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.616	1	2.616	18.626	0.000
الخطأ	4.354	31	0.140		
الإجمالي	6.970	32			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β ita	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.907	0.420	-	6.925	0.000
تمكين العاملين	0.413	0.096	0.613	4.316	0.000
معامل الارتباط: (R=0.613)، معامل التحديد: (0.355)، المتغير التابع: الولاء التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (18.626) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الولاء التنظيمي، التحفيز) بقيمة (0.613) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.355) وهذا يعني أن 35% من التباين الحاصل في التحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي يعود إلى تغيرات حاصلة في الولاء التنظيمي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة (4.316) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة معامل β ita (0.613).

وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد دور ذو دلالة معنوية الولاء التنظيمي في تنمية التحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي..

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مناقشة نتائج الدراسة التي توصلنا إليها من خلال دراسة دور تمكين العاملين في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، كما يلي:

- مستوى تمكين العاملين السائد بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي جاء مرتفعا جدا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي جاء مرتفعا جدا وفقا لمقياس الدراسة.
- الفرضية الرئيسية أكدت نتيجة اختبارها وجود دور ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على تنمية الولاء التنظيمي بأبعادها بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة 0,05 وثبات صلاحية نموذج

الانحدار لتمثيل لعلاقة، مع وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين البعدين، وكانت نسبة التأثير متوسطة لتمكين العاملين على تنمية الولاء التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة اختبارها وجود دور ذو دلالة معنوية للتدريب على تنمية الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05، مع وجود علاقة ارتباط موجبة بين البعدين، وكان نتيجة حتمية لترتيب الأول لبعء التدريب ضمن أبعاد التمكين من حيث الأهمية النسبية. ويمكن تفسير ذلك باعتبار التدريب عنصر اساسي وفعال داخل المؤسسة مما يمنح ذلك قدر من الولاء التنظيمي للعاملين تجاه المؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثانية أكدت نتيجة اختبارها وجود دور ذو دلالة معنوية لامتلاك المعرفة على تنمية الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05، مع وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين البعدين، وبالرغم من الترتيب الرابع لبعء امتلاك المعرفة والذي يفسر عدم اعطاء الاهمية اللازمة من طرف المسؤولين في مؤسسة اتجاه عمالهم.
- الفرضية الفرعية الثالثة أكدت نتيجة اختبارها وجود دور ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة على تنمية الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05، مع وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعدين بالرغم من أن مستوى الأهمية لبعء تفويض السلطة كان مرتفع جدا وترتيبه كان الثاني ضمن أبعاد التمكين، ويمكن تفسير ذلك بأن تفويض السلطة الى اعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها داخل المؤسسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة أكدت نتيجة اختبارها عدم وجود دور ذو دلالة معنوية استقلالية في اتخاذ القرار على تنمية الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05، مع وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين البعدين بالرغم من أن مستوى الأهمية لبعء الاستقلالية في اتخاذ القرار كان مرتفع جدا وترتيبه كان الثاني ضمن أبعاد التمكين، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة لا تمنح الأفراد الاستقلالية والمقدرة، بحيث لا تصبح لديهم ملكية الاجتهاد والإصدار الاحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم.
- الفرضية الفرعية الخامسة أكدت نتيجة اختبارها وجود دور ذو دلالة معنوية للتحفيز على تنمية الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05، مع وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين البعدين، بالرغم من أن مستوى الأهمية لبعء التحفيز كان مرتفع جدا وترتيبه كان الخامس ضمن أبعاد التمكين، ويمكن تفسير ذلك بأن التحفيز غير مفعّل داخل المؤسسة، وعليه فإن اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي وحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج الى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة، ألا وهو إيجاد الحفز الكافي لديهم، حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل استطلاع آراء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وذلك لمعرفة مستوى التمكين ومستوى الولاء التنظيمي بهذه المؤسسة، ومعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين، حيث تم توزيع الاستبيان لمعرفة آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة (التمكين، الولاء التنظيمي)، حيث تمت معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V21)، وتبين من خلال النتائج المتحصل عليها أن التمكين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وفقا لإجابات العاملين بها ذو مستوى مرتفعا جدا، وأن الولاء التنظيمي بالمؤسسة ذو مستوى مرتفع جدا، كما تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة ومتوسطة وذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الدراسة وجود دور ذو دلالة معنوية للتمكين في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الختامة

ان الشغل الشاغل للمؤسسات اليوم هو تحقيق ولاء العاملين لها، لما له من اثر ايجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها، فبعض المؤسسات توصلت الى اشراك الأفراد في ملكية وتسيير المؤسسة التي يعملون بها، ويساهمون في نجاحها، ومن هذا المنطلق يمكن أن نتوصل الى العلاقة التي تربط بين التمكين والولاء التنظيمي، فالتمكين بأبعاده يؤدي الى تحقيق الولاء التنظيمي عن طريق اشراك الآخرين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ومنحهم السلطة والصلاحيات، وتوفير كل المعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب وبأسهل طريقة لتنفيذ المهام والوظائف والأعمال والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة باستقلالية وحرية، وكذا تحفيزهم ماديا ومعنويا لرفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

وقد جاءت هذه الدراسة لتحديد دور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في كيف يساهم تمكين العاملين من خلال ابعاده (التدريب، امتلاك المعرفة، الاستقلالية في اتخاذ القرار، التحفيز) في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

واختبار فرضياتها. وتم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- النتائج النظرية:

- ان برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة.
- التمكين والولاء التنظيمي من المصطلحات الحديثة التي ظهرت مع بداية القرن العشرين.
- أعطى الباحثون والمفكرون والاختصاصيون أهمية كبيرة للولاء التنظيمي في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات المختلفة لما له من أهمية في تزويد الادارة العليا بالآراء والمفاهيم والأفكار المقترنة بدرجة ولاء العاملين وذلك بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة ولاءهم للمؤسسة.

- العوامل التي تزيد من ولاء العمال لمؤسستهم: الأجر المناسب والعادل وعلاقات انسانية ايجابية بين العاملين، وعلاقات انسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، والأمن الوظيفي والمسار الوظيفي الثابت، واشراك العاملين في صنع القرارات، والقيادة الديمقراطية، وتقديم المزايا والخدمات للعاملين ولأسرهم.
- ان إدراك العاملين في القيادات العليا بأهمية تطبيق التمكين لجميع الأفراد العاملين يسهم في امكانية تحقيق الرضا الوظيفي.
- ان تطبيق التمكين يتطلب اعادة تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يسهم في منح واعطاء العاملين حرية التصرف والاستقلالية، وان صعوبة تطبيق هذا المنهج يكون في الجامعات التي تتبنى منهج البيروقراطية.

ب- النتائج التطبيقية (الميدانية):

- يوجد دور ذو دلالة معنوية للتدريب في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- يوجد دور ذو دلالة معنوية لامتلاك المعرفة في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- يوجد دور ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- لا يوجد دور ذو دلالة معنوية الاستقلالية في اتخاذ القرار في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- يوجد دور ذو دلالة معنوية للتحفيز في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

ثانيا: اختبار الفرضيات

H1: يوجد دور ذو دلالة معنوية للتمكين في تنمية الولاء التنظيمي بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد دور ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

H1: يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

H1: يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية امتلاك المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية امتلاك المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

H1: يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية تفويض السلطة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية تفويض السلطة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

H1: يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية الاستقلالية في اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية الاستقلالية في اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

H1: يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في التحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

وبناء على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد دور ذو دلالة معنوية للولاء التنظيمي في تنمية التحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ثالثا: التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

1. توصي الدراسة بضرورة إدراك المستويات الاشرافية المختلفة بأهمية التمكين وفوائد للمؤسسة والأفراد وذلك يتحقق بآليات متعددة منها التدريب المستمر للمشرفين.

2. إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار وذلك من خلال زيادة وعي الإداريين لأن تفويض السلطة يساعد على تسيير العمل وكذا كفاءة العمال.
3. يجب أن تشمل جهود وبرامج التمكين جميع الفاعلين وجميع المستويات في المؤسسة محل الدراسة، فلا يمكن أن نتحدث عن التمكين دون آخرين، ويجب أن يكون التمكين عملية مستمرة.
4. تبني آلية لتحفيز الموظفين، وتقدير جهودهم سواء ماديا أو معنويا لزيادة ولائهم والتزامهم.
5. التأكيد على أهمية اشتراك الموظفين في القرارات التي تتخذها المؤسسة واشعارهم بقيمتهم.
6. ضرورة زرع الولاء التنظيمي في أعماق موظفيها وهذا للتقليل من معدل الدوران الوظيفي.
7. السعي نحو منح العاملين المزيد من تفويض السلطة فيما يخص مهام أعمالهم وذلك من خلال القدرة على اختيار أسلوب أداء أعمالهم.
8. ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التفوق وجعلها في الصدارة ويزيد من رغبة العاملين للبقاء في المؤسسة.

رابعا: آفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة إذ لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبهذا الصدد اقترحنا عدة مواضيع التي يمكن التطرق إليها كموضوع مستقل نذكر منها:

1. دور التدريب في تنمية الولاء التنظيمي.
2. دور التحفيز في تنمية الولاء التنظيمي.
3. دور التمكين في تنمية أداء المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

1. المراجع باللغة العربية

الكتب:

- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 27.
- إحسان دهش جلاب، كمان كاظم طاهر الحسني، "إدارة التمكين والاندماج"، ط2، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص 21

الرسائل والأطروحات:

- صحراوي ميمية، لعجالي سناء، "أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية" (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، (2017-2018)، ص 10.
- حسين مدني، حليلو محمد العربي، "تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين" (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، (2018-2019)، ص 04.
- بريقة يمينة، وآخرون، "دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية"، (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، (2018-2019)، ص 34
- فوزية برسولي "أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمدرية الحماية المدنية بولاية باتنة"، (أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2017-2018)، ص 22.
- ليلة سايب، "الولاء التنظيمي وعلاقة بالضغط المهني"، (مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص علم النفس وعلوم التربية الأروطونية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، (2009-2010)، ص 12-13.
- فاضل سمية "الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين"، (مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، (2015-2016)، ص 23.
- مالكي محمد أمين "العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، (2015-2016)، ص 30.
- شريط الشريف محمد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، (رسالة ماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمد قسنطينة، (2008-2009)، ص 88-91.
- حاجي كريمة "تأثير الولاء التنظيمي على الزبون"، (رسالة ماجستير، تخصص ادارة إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (2011-2012)، ص 12
- فريد حجيرة، "العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي"، (مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2012-2013)، ص 35.
- صقر عبلة "أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين"، (مذكرة ماستر في الحقوق والعلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (2017-2018)، ص 20-21. عبد الله أحمد ا
- فوز "التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي"، (رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا للعلوم والتكنولوجيا، جامعة السوادان، (2016)، ص 2.
- بلال سليمان محمد المصالحية، "أثر ممارسة عمليات نظم ادارة المعرفة في ذكاء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي"، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال الإلكترونية، 2013، ص 19.

- الزهرة رحال آخرون، "أثر الابداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي"، مذكرة Master أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2018/2019، ص14.

المجلات والدوريات:

- هشام صباح محسن الدراجي، "أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 103، 2015، ص 133.
- عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد "مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية" دورية الإدارة العامة، المجلد الثاني والخمسون، العدد الثاني، ربيع الآخر 1432 هـ مارس 2012م، ص169.
- عزام عبد الوهاب عبد الكريم الصباغ، "أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين دراسة تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية 2017، مج 23، ع 101، ص207.
- ايثار عبد الهادي فيحان، "عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2016، مج 22، ع 88، ص78.
- دايرة عبد الحفيظ كبسرى مسعود، "تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البترو كيميائية في الجزائر"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ع 11، ديسمبر 2016، ص ص 264، 265.

الملاحق

الملحق رقم (01) الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



استبيان

أخي الموظف الفاضل أختي الموظفة الفاضلة: السلام عليكم...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الاستبائية التي صممت لجمع البيانات اللازمة لاستكمال الدراسة الميدانية لرسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المعنونة بـ "دور التمكين في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة"، والهدف منها هو استقصاء آرائكم كعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي حول دور التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين، ونظرا لأهمية آرائكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. مع خالص احتراماتنا ...

إشراف الدكتور: عباسي بوبكر

من اعداد الطالبات:

* ماجدة محمودي

* نور الهدى لسود

* هدى كروز

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية، والوظيفية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

1- الجنس: ذكر () أنثى ()

2- الفئة العمرية:

20-30 سنة () 31-40 سنة () 41-50 سنة () أكثر من 50 سنة ()

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب () متزوج(ة) () أرمل(ة) ()

4- المؤهل الدراسي:

ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي () دراسات عليا ()

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

✓ أولا: تمكين العاملين:

الرقم	أبعاد تمكين العاملين وعباراتها	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
بعد التدريب					
01	تتيح الادارة للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم				
02	تتبنى الادارة خطة لتدريب العاملين لإنجاز أعمالهم باستقلالية				
03	توفر الإدارة للعاملين دورات تدريبية مستمرة لتطوير المهارات				
بعد امتلاك المعرفة					
04	تمد الادارة العاملين بالمعارف اللازمة حول عملك				
05	يتشارك العاملون والادارة المعلومات الخاصة بتطوير المهارات وتحسين الأداء				

06	تتواصل الادارة دائما بالعاملين لمعرفة ما يحتاجونه من معلومات حول وظيفتهم				
بعد تفويض السلطة					
07	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لك لإنجاز مهامك				
08	تثق الإدارة في قدراتك على أداء المهام الموكلة لك				
09	تمنحك الادارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك				
بعد الاستقلالية في اتخاذ القرار					
10	توفر الادارة بيئة مواتية للاستقلالية وحرية التصرف				
11	تمنح الادارة العاملين حرية التصرف لحل المشاكل التي تواجه العاملين عند أداء مهامهم وتقديم الخدمات للزبائن				
12	يستطيع العاملون في مؤسستكم اتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل اليومية دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين				
بعد التحفيز					
13	تقدر الادارة جهودك المبذولة في العمل				
14	تشجعك الادارة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات				
15	يعتبر معيار الكفاءة والقدرة على حل المشكلات معيار مهم في نظام الترقية				

✓ ثانيا: الولاء التنظيمي:

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	سأكون سعيدا جدا بقضاء ما تبقى من مسيرتي المهنية مع هذه المؤسسة					
02	استمتعت بالحديث عن مؤسستي مع الأشخاص خارجها					
03	يشعر العاملون بالمؤسسة باهتمامهم لها					
04	يحاول العاملون في المؤسسة القيام بالمهام التي تعظم مصلحة					

					المؤسسة	
					تتم الإدارة بمشاكل العاملين الخارجية كما هو الحال بمشاكلهم الوظيفية	05
					يعتقد العاملون بأن إدارة المؤسسة تمتلك الحكمة ويمكن أن تحقق لهم احتياجاتهم؟	06
					تتيح لك المؤسسة بناء علاقات اجتماعية في العمل لتحسن أدائك.	07
					بالنسبة لك العمل على تحقيق أهداف المؤسسة هو أولى من أهدافك الشخصية.	08
					تشعر بأن المؤسسة التي تعمل بها هي مؤسستك الثانية	09
					لديك ثقة بأن المؤسسة تحافظ على العاملين المتميزين فيها وتقدرهم.	10

الملحق رقم (02) نتائج المعالجة الإحصائية ببرنامج spss v 21

معامل توزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		محور2	محور1	ب1	ب2	ب3	ب4	ب5
N		33	33	33	33	33	33	33
Normal	Mean	37.6061	60.1515	12.5455	12.3939	12.0909	11.3636	11.7576
Parameters ^a	Std.	6.14379	6.89711	1.32502	1.88645	1.66515	2.26134	2.26426
^b	Deviation							
Most	Absolute	.085	.125	.235	.235	.147	.159	.112
Extreme	Positive	.085	.077	.235	.189	.108	.092	.094
Differences	Negative	-.067-	-.125-	-.189-	-.235-	-.147-	-.159-	-.112-
Kolmogorov-Smirnov Z		.488	.716	1.353	1.353	.844	.915	.642
Asymp. Sig. (2-tailed)		.971	.684	.052	.051	.474	.372	.805

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

اختبار معامل التضخم

Correlations

		V1	v2
V1	Pearson Correlation	1	.634**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	33	33
v2	Pearson Correlation	.634**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار معامل تضخم التباين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.938	.524		3.694	.001		
1 b1	.078	.154	.085	.506	.617	.459	2.180
b2	.042	.113	.064	.375	.711	.444	2.251
b3	.613	.182	.743	3.373	.002	.264	3.781
b4	-.258	.101	-.406	-2.559	.016	.509	1.966
b5	.131	.119	.194	1.100	.281	.410	2.436

a. Dependent Variable: v2

اختبار الفرضية الرئيسية:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	V1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: v2

b. All requested variables entered.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.798	1	2.798	20.792	.000 ^b
Residual	4.172	31	.135		
Total	6.970	32			

a. Dependent Variable: v2

b. Predictors: (Constant), V1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.634 ^a	.401	.382	.36684

a. Predictors: (Constant), V1

b. Dependent Variable: v2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.141	.564		3.794	.001		
	V1	.116	.025	.634	4.560	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: v2

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: v2

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.590 ^a	.348	.327	.38288

a. Predictors: (Constant), b1

b. Dependent Variable: v2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.425	1	2.425	16.544	.000 ^b
	Residual	4.544	31	.147		
	Total	6.970	32			

a. Dependent Variable: v2

b. Predictors: (Constant), b1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.222	.612		3.631	.001		
b1	.544	.134	.590	4.067	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: v2

الفرضية الفرعية الثانية:

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: v2

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.470 ^a	.220	.195	.41865

a. Predictors: (Constant), b2

b. Dependent Variable: v2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.536	1	1.536	8.767	.006 ^b
Residual	5.433	31	.175		
Total	6.970	32			

a. Dependent Variable: v2

b. Predictors: (Constant), b2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.330	.467		7.126	.000		
b2	.311	.105	.470	2.961	.006	1.000	1.000

a. Dependent Variable: v2

الفرضية الفرعية الثالثة:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b3 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: v2

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728 ^a	.530	.515	.32504

a. Predictors: (Constant), b3

b. Dependent Variable: v2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.695	1	3.695	34.970	.000 ^b
	Residual	3.275	31	.106		
	Total	6.970	32			

a. Dependent Variable: v2

b. Predictors: (Constant), b3

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.985	.462		4.297	.000		
b3	.601	.102	.728	5.914	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: v2

الفرضية الفرعية الرابعة:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b4 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: v2

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.212 ^a	.045	.014	.46335

a. Predictors: (Constant), b4

b. Dependent Variable: v2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.314	1	.314	1.463	.236 ^b
Residual	6.656	31	.215		
Total	6.970	32			

a. Dependent Variable: v2

b. Predictors: (Constant), b4

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.114	.489		8.413	.000		
b4	.135	.111	.212	1.210	.236	1.000	1.000

a. Dependent Variable: v2

الفرضية الفرعية الخامسة:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b5 ^b		Enter

a. Dependent Variable: v2

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613 ^a	.375	.355	.37476

a. Predictors: (Constant), b5

b. Dependent Variable: v2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.616	1	2.616	18.626	.000 ^b
	Residual	4.354	31	.140		
	Total	6.970	32			

a. Dependent Variable: v2

b. Predictors: (Constant), b5

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.907	.420	6.925	.000		
	b5	.413	.096	.613	.4316	.000	1.000

Dependent Variable: v2

