



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

The people's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

University of Mohammed El Bachir El Ibrahimy -Bourj Bou Arréridj -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم
التسيير

تخصص: إدارة أعمال

واقع التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين

دراسة على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير -جامعة برج بوعريريج -

تحت إشراف:

بليدة كاميليا

من إعداد الطالبة :

صديقي سارة

لجنة المناقشة	
رئيسا	الأستاذ(ة) : هاجر سي ناصر
مشرفا	الأستاذ(ة) : بليدة كاميليا
ممتحنا	الأستاذ(ة) : غنية



شكر وتقدير

الحمد لله تعالى واشكره بتوفيقه لي على إتمام هذا العمل واطلي واسلم على اشرف الأنبياء والمرسلين وعلى اله وصحبه أجمعين.

عن أبي هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم قال "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" واقتداء بهذا المدي النبوي أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة بليدة كاميلى على ما أسدته من شكر ونصح وإلى كل الأساتذة والإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير " جامعة محمد البشير الإبراهيمي".

واقف لأقدم جزيل الشكر إلى الأخ مسعود محمادي مكتبة الرحاب مقابل محطة نقل المسافرين العنصر



الإهداء

❖ إلى والدي الكريمين حفظهما الله عز وجل

❖ إلى كل العائلة

❖ إلى كل من عرفه معنى الصداقة والإخلاص

❖ إلى كل من سهر الليالي باحثاً عن العلم والمعرفة في كل مكان

المُلخَص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري على الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "جامعة برج بوعرريج" حيث تم استخدام الاستبيان عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط تحليل الانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها : أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده الخمس (تفويض السلطة - التدريب - الاتصالات وتدفق المعلومات - فرق العمل - التحفيز) والولاء التنظيمي.

وعليه يمكن القول أن التمكين داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يؤثر على الولاء التنظيمي من خلال أبعاد التمكين.

الكلمات المفتاحية : ولاء تنظيمي - تمكين إداري - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

Abstract :

This study aims to know the effect of administrative empowerment on organizational loyalty at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences "University of Bordj Bouarrej", as the questionnaire was used through the Statistical Package for Social Sciences 23 based on arithmetic averages, standard deviations and correlation coefficients, multiple regression analysis. The study reached a number of results, the most important of which are The level of empowerment in the College of Economic, Business and Management Sciences is relatively high, and there is a statistically significant relationship between empowerment in its five dimensions (delegation of authority - training and learning - communication and information flow - work teams - motivation) and organizational loyalty.

Accordingly, it can be said that empowerment within the College of Economic, Business and Management Sciences affects organizational loyalty through the dimensions of empowerment.

Keywords : Organizational Loyalty - Administrative Empowerment - College of Economic, Business and Management Sciences.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية للتمكين والولاء التنظيمي	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : الإطار النظري التمكين الإداري
18	المبحث الثاني : الإطار النظري الولاء التنظيمي
27	المبحث الثالث : الدراسات السابقة للتمكين والولاء التنظيمي
32	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول : تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
43	المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات
46	المبحث الثالث عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
62	خلاصة الفصل الثاني
64	الخاتمة
69	المراجع
75	الملاحق
83	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	مزايا التمكين الإداري لكل من الفرد والمنظمة	(1-1)
30	مقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	(2- 1)
40	توزيع أعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة	(1- 2)
42	مقياس تحليل محاور الاستبيان	(2-2)
43	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	(3- 2)
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	(4- 2)
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(5- 2)
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(6- 2)
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل الرتبة	(7- 2)
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل الخبرة	(8- 2)
48	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تفويض السلطة	(9- 2)
49	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التحفيز	(10- 2)
50	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده فرق العمل	(11- 2)
50	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التدريب	(12- 2)
51	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاتصالات وتدقيق المعلومات	(13- 2)
52	التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي)	(14- 2)
53	التباين الأحادي (حسب السن)	(15- 2)
54	التباين الأحادي (حسب المؤهل العلمي)	(16- 2)
55	التباين الأحادي (حسب الرتبة)	(17- 2)
56	التباين الأحادي (حسب الخبرة)	(18- 2)
57	علاقة التمكين الإداري بالولاء التنظيمي	(19- 2)
58	علاقة تفويض السلطة بالولاء التنظيمي	(20- 2)
59	علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي	(21- 2)
60	علاقة فرق العمل بالولاء التنظيمي	(22 - 2)

	علاقة التدريب بالولاء التنظيمي	(23-2)
	علاقة الاتصالات وتدفق المعلومات بالولاء التنظيمي	(24-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة	(1-1)
23	نموذج ديكتينز وسمرز	(2-1)
37	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	(1-2)
38	الشكل : نموذج الدراسة	(2-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
75	أسماء المحكمين	01
76	الاستبيان	02
79	الهيكل التنظيمي	03
80	نتائج التحليل الإحصائي	04

مقدمة

أولاً - الإشكالية:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال وضغوط المنافسة العالمية وتنوع أشكالها. حيث تعيش الإدارة اليوم عصراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع لمواجهة التحديات ومواكبة الظروف والتكيف معها، هذا ما فرض على المنظمات تبني مفاهيم إدارية جديدة. فلم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على تحقيق التميز واستدامة الميزة التنافسية، ولهذا لجأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "جامعة برج بوعرريج" إلى تبني أفكار إدارية جديدة من بينها التمكين الإداري باعتباره القوة الدافعة نحو تحقيق التميز وتوطيد الصلة بالموارد البشري . حيث يعد العنصر البشري ذو أهمية بالغة فهو بمثابة رأس المال بالنسبة للمؤسسة.

التمكين يساعد المؤسسة على معالجة المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين وزرع الثقة بين الموظفين، وهذا يؤثر على زيادة الولاء بين العاملين فالعامل عندما يحس بالولاء والانتماء لمنظمتهم يصبح وافر العطاء الذي بدوره ينعكس على أدائه الوظيفي الذي يعتبر أساس تحقيق أهداف المنظمة ككل.

مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

من خلال التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات وتدفق المعلومات والولاء التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

يتم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05)

تنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي(0.05).

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات وتدفق المعلومات والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

ثالثا: أهداف الدراسة

- اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري على ولاء العاملين في الكلية.
- التعرف على واقع الولاء والتمكين في الكلية .
- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد المسؤولين في الكلية على إدراك مفهوم التمكين.
- إبراز طبيعة العلاقة بين الولاء وتمكين العاملين في الكلية محل الدراسة.

رابعا: الأهمية

- هذه الدراسة سوف تفتح المجال أمام المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.
- مساعدة مدراء الكلية على إدراك دور التمكين في تحقيق ولاء العاملين.

- يعتبر هذا الموضوع مهم فالدراسة عبارة عن تنبيه للحلول التي يمكن أن تسلكها الكلية لتفادي عدة مشاكل : كدوران العمل، هجرة الأدمغةالخ.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

- أهمية موضوع التمكين في الجانب التعليمي.
- محاولة الربط بين الولاء وتمكين العاملين.
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- التحسيس بأهمية التمكين في تعزيز الولاء والمكانة الهامة له في كلية العلوم الاقتصادية.

سادسا: حدود الدراسة

المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "جامعة محمد البشير الإبراهيمي".

المجال المكاني: كلية العلوم الاقتصادية "جامعة محمد البشير الإبراهيمي".

المجال الزمني: السنة الجامعية 2019-2020.

المجال الموضوعي : دراسة دور التمكين في تحقيق ولاء العاملين بالكلية محل الدراسة.

سابعا: منهج البحث والأدوات المستخدمة

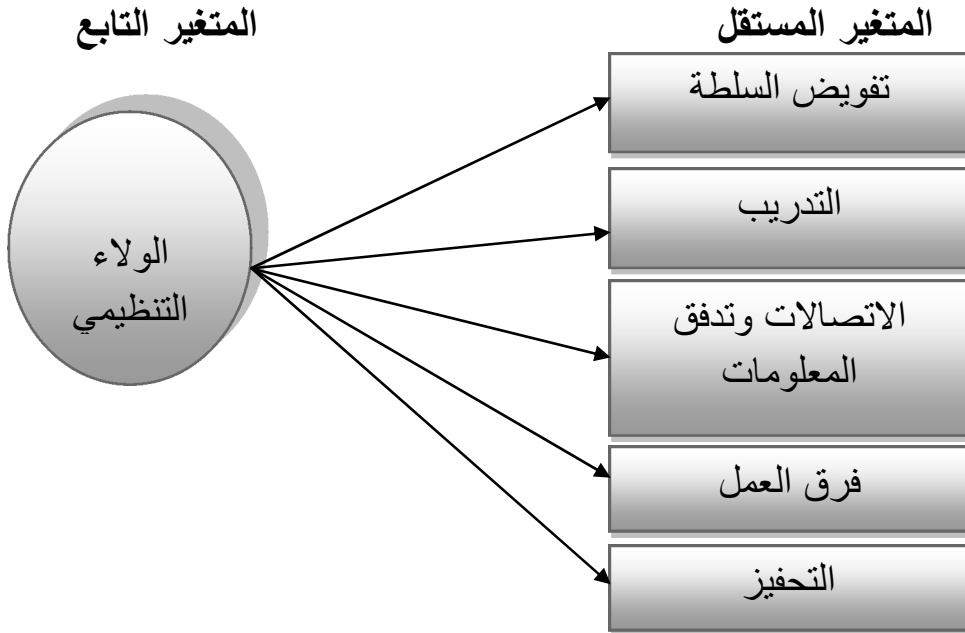
تم استخدام المنهج الوصفي وهو الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات والبيانات بقصد وصفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج، وتم الاعتماد على الكتب والمذكرات والمقالات والمواقع الالكترونية ذات الصلة بالموضوع والاستبانة كأداة لجمع المعلومات في الدراسة الميدانية

ثامنا: هيكل البحث

لقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي . تم تناول في الفصل الأول الأدبيات النظرية للتمكين والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما، تطرقنا في

المبحث الأول إلى الإطار النظري للتمكين الإداري أما المبحث الثاني تناول الإطار النظري للولاء التنظيمي أما المبحث الثالث فتم فيه استعراض الدراسات السابقة للموضوع. أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية حيث اشتمل على ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أما المبحث الثاني تناول الطريقة والإجراءات أما المبحث الثالث فيه عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات .

الشكل (1-1) : نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر من إعداد الطالبة

الفصل الأول
الأدبيات النظرية
للتمكين والولاء
التنظيمي

تمهيد :

يعد تمكين العاملين والولاء التنظيمي من الموضوعات الحيوية في إدارة المنظمة، حيث أن مصطلح التمكين لم يكن وليد الصدفة وإنما يعود للتحويلات والتطورات التي شهدها العالم خاصة في الجانب الإداري . فالتمكين يهيئ للعاملين جو من الاستقلالية وحرية التصرف ويدفعهم للعمل بجد وإتقان اكبر، وهذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الولاء في نفوس العاملين ويشكل قوة ارتباط للعامل مع المنظمة التي يعمل بها.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري.

المبحث الثاني : الإطار النظري للولاء التنظيمي.

المبحث الثالث :الدراسات السابقة للتمكين والولاء التنظيمي.

المبحث الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري

من المفاهيم الحديثة التي تبلورت أفكار و آراء الباحثين حولها التمكين الإداري لارتباطه بنجاح المنظمات التي تطبقه لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب. لذا سنحاول الخوض أكثر في هذا الموضوع ،حيث سنتناول مفهوم التمكين وأبعاده وأهميته وخطواته .

المطلب الأول : ماهية التمكين

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالتمكين الإداري من وجهات نظر مختلفة وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.حيث سنحاول معرفة التمكين انطلاقا من مفهومه وصولا إلى نماذجه وأبعاده وأهميته.

الفرع الأول : تعريف التمكين

اختلف الباحثين في نهاية الثمانيات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ومن هذه التعاريف نذكر :

لغة: بالعودة إلى المعجمات يلحظ أن الأصل اللغوي لهذه المادة (م.ك.ن) يعتوه مجازان متقاربان متلازمان أو لنقل أن احدهما نتيجة للأخر. أما الأول فهو معنى الثبات والرسوخ. وأما الآخر فهو المنزلة الرفيعة والسلطان والقدرة.¹

تعريف 1: أشار invancevichet 1997 إلى أن التمكين هو العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل²

¹ حذيفة تقي الدين الخطيب، التمكين أسسه وأساليبه (دراسة بلاغية تطبيقية) ، ط1، دار الكتب الوطنية هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث ، 2009، ص13.

² زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان، 2008، ص 13.

تعريف 2 : أشار daft 2001 التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.¹

تعريف 3 : يعرفه السلمي 2005 بأنه تقوية الأفراد إي منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشكلات العمل وتحسين الإنتاجية²

تعريف 4 : ذكر المحاسنة 2007 أن تعريف التمكين هو منح الموظفين حرية واسعة داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع التفويض للسلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي لديهم.³

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها أو خارج إطاره

الفرع الثاني : نماذج التمكين

أولاً-النموذج التحفيزي 1988 conger and kanungo : يرى هذا النموذج أن التمكين مفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، فهو عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين للتغلب على الظروف التي تعزز الشعور والضعف والعمل على إزالتها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية.

¹ عالية جواد محمد على، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص165.

² أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2014، ص204.

³ متعب عليته هديب الحربي، واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية لمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية، العدد2، ج3، 2017، ص 335.

ثانيا- النموذج الإدراكي **thomas and velthouse1990**: يرى أن التمكين هو زيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز.¹

ثالثا- نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون :

قدم المدهون نموذجا عمليا paradigm لتمكين العاملين في المؤسسات الخاصة اذ ركز في طرحه على افتراضين أن إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين -أن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل وبناء على هذين الافتراضين توصل المدهون إلى أربعة أنماط إدارية (التمكين - الاندماج - المشاركة - الأوتوقراطية)²

الفرع الثالث : أبعاد تمكين العاملين

لقد تطرق الباحثون إلى أبعاد كثيرة للتمكين إما في دراستنا سنتناول الأبعاد التالية :

أبعاد التمكين الإداري :

1- تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الدنيا إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم

¹محمد مطر الزيدانيين ، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية ، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة ، 2006 ، ص28-29.

² برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، 2015، ص54.

ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتالي فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض¹.

2- التدريب : يعتمد التمكين الإداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال².

3- الاتصال ومشاركة المعلومات : يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة. وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشكلات العمل³.

4- فرق العمل : تلعب فرق العمل دورا كبيرا وبارزا في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية بذلك للتطوير والتحسين الإداري وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمرا ما لوبا وطبيعيا بعد أن كان حالة استثنائية في السابق لما لها من دور هام في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها⁴.

5- الحوافز : إن فهم دافعية الأفراد وحاجاتهم يساعد إلى حد كبير في وضع نظام سليم وفعال للحوافز داخل المؤسسات، إذ يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز على

¹ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12 ، العدد1، 2010، ص64.

² صفاء جواد عبد الحسين ، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32 ، 2012، ص84.

³ حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص14.

⁴ محمد مطر الزيدانيين، مرجع سابق، ص 36.

حقائق فعلية وأسس صحيحة تخص رغبات الأفراد ويحقق وافر في التكاليف من جهة وزيادة الإنتاجية من جهة أخرى.¹

المطلب الثاني : خطوات التمكين مزاياه ومتطلباته

الفرع الأول : خطوات التمكين

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير : أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وضع السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين²

2- التغيير في سلوك المديرين : احد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لا يجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين، وان هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

3- تحديد القرارات بمشاركة المرؤوسين : إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل احد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم .

4- تكوين فرق عمل : لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل.

5- المشاركة في المعلومات : لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل.

¹ كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007، 2008، ص94.

² أميرة غنام، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam عين ميلة، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2016، 2017، ص46.

6- اختيار الأفراد المناسبين وتوفير التدريب : يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل¹

الفرع الثاني : مزايا التمكين الإداري

يرى uniker and willi أن التمكين يفيد كل من المنظمة والفرد والجدول(1-1) يوضح ذلك :

جدول (1-1) مزايا التمكين الإداري لكل من الفرد والمنظمة :

بالنسبة للفرد	بالنسبة للمنظمة
-إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات	-ارتفاع الإنتاجية
-ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل	-انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل
-ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة	-تحقيق مكانة متميزة
-إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه	-تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات
-ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد	-زيادة القدرة التنافسية
-تنمية الشعور بالمسؤولية	-زيادة التعاون على حل المشكلات
-ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة	-ارتفاع القدرات الابتكارية

المصدر، قاسم احمد ،غسان فيصل وحكمت فليح ، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة

تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت العراق،المجلد4، العدد12، 2008 .ص102.²

الفرع الثالث : متطلبات تمكين العاملين

من أهم متطلبات تمكين العاملين ما يلي :

¹ مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالابداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال ، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، 2018، ص22-23.

بومعزة عائشة ، اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة civenco بتقريت ،مذكرة ماستر،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 2015، 2016 ص7،8.²

تبنى المنظمة لتمكين العاملين - إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة لكي يتسنى للعاملين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة وأنهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم على صنع القرار وتحمل المسؤولية بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم- تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال.

نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين -استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر - توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم.¹

المطلب الثالث : أهمية التمكين فوائده ومعيقاته

الفرع الأول : أهمية التمكين

- 1- التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة.²
- 2- يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيد من أي وقت مضى، كما انه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وان العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز، كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

¹بالساسي زاكي، شريفي سمية، أثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2018، 2019، ص17.

²عبد العالي دبله ، وفاء العمري ، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث ، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، العدد 18 ، 2016 ، ص 59 .

3- بالإضافة إلى انه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.

4- كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.¹

5- من ناحية تدريب الموظفين يشجع التمكين الإداري على تطبيقه وتطويره بما ينعكس على زيادة معلومات الموظفين وخبراتهم، وهو ما يؤدي إلى تسهيل أداء مهامهم وتنمية الولاء التنظيمي ومن ثمة المحافظة على الكفاءات من التسرب.²

الفرع الثاني : فوائد التمكين ومعيقاته

أولاً- فوائد التمكين :

يسهم التمكين الإداري في تحقيق مجموعة من الفوائد التي تسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين عند أدائهم لأعمالهم، ويمكن تحديد أهم فوائد التمكين من خلال الآتي :

1- تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استثمار الوقت وتقليله.

2- تتيح مجال اكبر للقابليات الإبداعية والابتكار.

3- تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي.

4- يسهم في مساعدة العاملين في الحصول على تصور اكبر بالإنجاز لأعمالهم.

فيما أشار (اندرواس 2008) إلى العديد من الفوائد الناتجة من تطبيق التمكين في المنظمات المختلفة ويمكن تلخيصها كالآتي :

¹صقر عبلة ، اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس ورقلة ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2017، 201 ، ص 17 .

² فلاح بن فرج السبيعي ، انعكاسات اثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد 17 ، يناير 2017 ، ص 557 .

5- مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.

6- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المنظمة.

7- ارتفاع مستويات الثقة بالنفس.

8- خلق الدافعية لدى العاملين.

9- العمل على تخفيض تكلفة العمل.

10- زيادة القدرات الإبداعية و الابتكارية.

11- تحسين جودة الإنتاج والخدمات¹

ثانيا- معوقات التمكين :

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين

ومن تلك المعوقات ما يلي :

1- الهيكل التنظيمي الهرمي.

2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

4- عدم الرغبة في التغيير.

5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.

6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.

7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار²

8- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

¹ حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الرافدين ، جامعة بغداد ، 07- 04 - 2015 ، ص29.

² هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص ، آليات التمكين الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة المملكة العربية السعودية، 2018، ص25.

- 9- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير قادرين عليها.
- 10- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح المنظمة.
- 11- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.¹

¹ باسم عبد الحسين ، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، الرصافة ، ع31 ، 2012 ، ص266.

المبحث الثاني : الإطار النظري للولاء التنظيمي

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة كما يمثل العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية. ويظهر الولاء التنظيمي من خلال بذل العامل جهودا إضافية في العمل ويعتبر الأفراد ملتزمون اتجاه منظماتهم. سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على الولاء التنظيمي وأبعاده ونماذجه وطرق قياسه.

المطلب الأول : ماهية الولاء التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة الولاء التنظيمي انطلاقا من مفهومه وصولا إلى مراحل وأهميته.

الفرع الأول : مفهوم الولاء

يمكن القول أن هناك صعوبة في الإجماع على وجود تعريف موحد وشامل لمفهوم الولاء التنظيمي بين الباحثين ومن بين هذه التعاريف ما يلي :

الولاء لغة : عرفه (جواد 1992) الولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب والإخلاص.¹

اصطلاحا : التعريف الأول يرى ستيرز1977 أن الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها.

التعريف الثاني : يعرفه ألن و ماير1990 allen and meyer الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها.²

² مروان صباح حسن ، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية، مجلة الجامعة العراقية ، العدد 36، ص386.

² عبد الفتاح صالح خليفات ، منى خلف الملاحمة ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25 ، ع3-4 ، 2009 ، ص 292 .

التعريف الثالث : هو ذلك الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها وهو نتاج الإخلاص لهذه المنظمة ولأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها من المنظمات.¹

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الولاء هو حالة غير ملموسة وشعور العامل بالارتباط للمنظمة التي يعمل بها .

الفرع الثاني : مراحل الولاء التنظيمي

1- مرحلة التجربة : تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة.²

2- مرحلة العمل والانجاز : هي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد من خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله والتأكيد على الانجاز الذي حققه وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.³

3-مرحلة الثقة في التنظيم : تمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل في التنظيم ،حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء المؤسسي ويزداد نمو هذا الولاء حتى

¹منال البارودي ،الرضا الوظيفي وفن التعامل مع المرؤوسين، ط1 ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2015،ص77.

²فايزة رويم ،واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة ،مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، 05-09-2010 ،ص105.

² عبادو خديجة ، الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة – غرداية – الوادي – بسكرة) ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ع 18 ، مارس 2015 ، ص 54 .

تصل إلى مرحلة النضج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم التوازن بين الجهود (التكلفة) والانحرافات المعطاة للأفراد.¹

الفرع الثالث : أهمية الولاء

تسعى المؤسسات للحصول على ولاء أفرادها والإخلاص في خدمتهم من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها

لقد لخصت الدراسات والأبحاث الفوائد التي تجنيها المؤسسة من الولاء التنظيمي بما يلي :

- يعتبر الولاء التنظيمي احد المقومات الرئيسة والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.
- الأداء المتميز للعمل.
- الرغبة أو الميل للبقاء في المؤسسة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل²
- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.³

¹ جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق اهراس (LASA) انموذجا، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار ،عنابة، 2010-2011، ص50.

² باشو شنيصة، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ، مذكرة ماستر، جامعة اكلي محند اولحاج ،البويرة، 2013-2014، ص44.

³ محمد صلاح الدين أبو العلا ،ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2009، ص39.

المطلب الثاني : أبعاد الولاء نماذجه وآثاره

الفرع الأول : أبعاد الولاء التنظيمي

قد تناولت دراسات الباحثين العديد من أبعاد الولاء لكن أكثر التصنيفات قبولا لأبعاد الولاء هو ما يراه ماير وألن و سميث حيث ميزوا بين ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي :

1-الولاء العاطفي : ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله درجة استقلالية وأهميته وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية.¹

2-الولاء المستمر : يشير إلى قوة رغبة الفرد في بقاء عمله بالمنظمة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير، وعرفه 1990 allen and meyer على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة.²

3-الولاء الأخلاقي : يشير إلى إحساس الفرد بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي بالبقاء بالمنظمة، كما يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط الآخرين.³

¹ملياني فاطمة الزهراء، أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، مذكرة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، 2014-2015، ص7.

²عبد الله احمد ادم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، مذكرة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص30.

³ <https://nir-osra.org>

الفرع الثاني : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

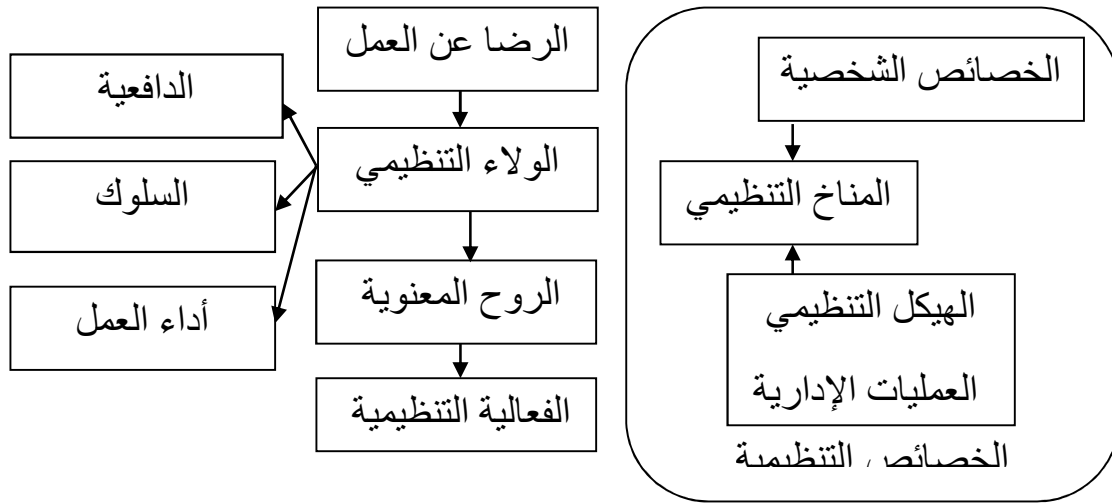
أولاً- نموذج سيرز streers : يرى سيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل مع كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل اكبر جهد لها، كما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها.¹

ثانياً- نموذج ديكوتيزوسمرز: **docototis and summers** فاهتم نموذجهما بتفسير عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة كما يوضحه الشكل، حيث أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية ومستوى روح المعنوية لدى الأفراد ورضاهم عن العمل، حيث تؤدي العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة.²

¹ احمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيلة الاغواط ، أطروحة دكتوراه ،جامعة زيان عاشور ،الجلفة ،2017-2018 ،ص146-147.

²فاضل سمية،الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور صالح زرداني عين البيضاء ،مذكرة ماستر ،جامعة العربي بن مهدي ،أم البواقي ،2015-2016،ص32 - 33.

الشكل (1-1) نموذج ديكتونز و سمرز : docototis and summers



المصدر (الرواشدة، 2007، ص 97)

ثالثاً- نموذج كيدرون : kidron1978 يرى كيدرون أن الولاء التنظيمي له بعدان رئيسيان هما:

الولاء الأدبي : ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة- **الولاء المحسوب** : ويقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل.¹

رابعاً- نموذج ستاو و سلانيك **staw and salanick** : يحدد هذا النموذج الذي تبناه كلا من ستاو وسلانيك بعدين للولاء التنظيمي هما الولاء الاتجاهي ويعنى الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة. الولاء السلوكي ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2011، ص41.

مرتبطا بالمنظمة بسبب سلوكه السابق فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بها لكونه عضو فيها¹

الفرع الثالث : آثار الولاء التنظيمي

عندما يشعر الفرد بالولاء فان ذلك يكون نتيجة لمجموعة من عوامل تؤدي به إلى اعتناق قيم المنظمة وأهدافها فيترتب عنها مجموعة من الآثار الايجابية أهمها ما يلي :

أولاً- الآثار الايجابية :

- زيادة درجة شعور الفرد بالترابط والانتماء مع المنظمة وأعضائها.
- زيادة درجة شعور الفرد بالأمان بصفة عامة والأمان الوظيفي بصفة خاصة.
- زيادة درجة التناغم والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- زيادة الاتجاه الايجابي للفرد اتجاه المنظمة وأعضائها.
- زيادة العائد الذي يحصل عليه الفرد حيث زيادة المكافأة التي يتحصل عليها الفرد نتيجة ولاءه.

يقوي الولاء رغبة الفرد في استمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة.

يتميز الفرد والولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية وينعكس الولاء التنظيمي المرتفع كونه في العادة مجد في عمله وأكثر وأسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه وولاءه.

¹محمد بن مانع علي القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة

للجوازات بالرياض ،مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص58.

ثانياً - الآثار السلبية :

قد يكون للولاء بعض الآثار السلبية على الموظف لعل من أبرزها :

- الضغوط النفسية.
- المشاكل العائلية.
- الركود المهني.¹

الفرع الرابع : وسائل قياس الولاء التنظيمي

هناك العديد من الأساليب للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة

وتصنف إلى نوعين رئيسيين هما :

أولاً- **مقاييس موضوعية** : وهي طرق بسيطة وسهلة وشائعة الاستخدام تقوم على تحليل

عدد من الظواهر المعبرة عن الولاء التنظيمي مثل :

- رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة.
- مستويات أداء العاملين.
- معدلات الغياب عن العمل.
- معدل دوران العمل.
- كثرة الحوادث وتعطل الآلات وتلف وفقدان المواد.

تفيد هذه المقاييس السلوكية في الإشارة لوجود مشكلات في الولاء التنظيمي لكنها لا تعطي

بيانات عن أسباب انخفاض الولاء أو حتى حلول لهذه المشكلات.²

¹ زكية خالد، دور الاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى الموظفين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية محمد الشبوكي الشريعة ، مذكرة ماستر، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2015-2016، ص 80 - 81.

² معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي "دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه ، جامعة

دمشق، 2014، ص 81-82.

ثانيا- المقاييس الذاتية : هذا النوع من المقاييس لولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي، وبعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبا أو إيجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبين :

- 1- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.
- 2- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فترات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد.¹

المطلب الثالث : العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي

إن التمكين يعد احد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع قدرتهم على تحمل المسؤولية وبالتالي رفع مستوى ولائهم الوظيفي، ويقوم التمكين عمليا على منح العاملين حرية وقوة التصرف وتحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة وبتقديرها لهم وثقتها بهم ويرمي إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها، فضلا عن كونه مسارا مهما للمعلومات من أسفل إلى أعلى فهو دراسة مكرسة على مشاركة العامل (تمكين) العامل في

¹مناس جوهر، موساوي ذهبية ، اثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان البويرة S.C.S.E ، مذكرة ماستر، جامعة أكلي امحمد والحاج ، البويرة ، 2014-2015 ، ص 60-61.

تقدم وتقييم ومحتوى الوظيفة والتغيير التكنولوجي ومعايير العمل والسياسات المالية ورقابة الكلفة والهيكل التنظيمي وحجم الموارد البشرية وبرامج الأمان وطرق العمل.¹

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية

سنحاول في هذا المبحث التطرق لبعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة ومن ثم إبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ثم نبرز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات وما أضافته للدراسة الحالية .

المطلب الأول : الدراسات السابقة

أولاً : دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة ، 2011 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط بها تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين ممن يحملون الرتب التالية (رائد- نقيب- ملازم أول- ملازم) أخذت عينة تتكون من 253 ضابط .اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات .توصلت الدراسة إلى أن القيادات بحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة.

ثانياً : دراسة باسم عبد الحسين، اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، 2012. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر أبعاد تمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات .استعمل المنهج الوصفي طبقت هذه الدراسة على 40 مبحوث شملت كل من

¹فريد حجيرة، العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات، بائنة ،مذكرة ماستر،

جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2012-2013، ص71.

رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب العاملين في الهيئة، كانت من ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط واثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي .

ثالثا : دراسة بن مانع علي القحطاني بعنوان التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، 2013. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين بالولاء التنظيمي لدى الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات واستخدام الباحث المنهج الوصفي .وصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين التمكين والولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات محل الدراسة حيث كلما زاد التمكين زاد الولاء لديهم والعكس.

رابعا : دراسة فوزية برسولي بعنوان اثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة .هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن اثر التمكين الهيكلي والنفسي في الأداء البشري لدى العاملين وكذا معرفة مستوى التمكين بشقيه النفسي والهيكل السائد في مديرية الحماية المدنية، طبقت على عينة من 300 عامل من أصل 1056 عامل. تعتمد هذه الدراسة أساسا المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة. تم التوصل إلى أن كلا من التمكين النفسي والهيكل يعتبران متغيرين مهمين في تحديد وتفسير الأداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

الدراسات الأجنبية :

- دراسة **adnencelik** وآخرون بعنوان أثر التمكين الموظف على الإبداع التنظيمي

والابتكار 2014 دراسة حالة **organized industrial zoneoiz**

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر تمكين الموظف على الإبداع التنظيمي والابتكار طبقت الدراسة على عينة تتكون من 52 موظف. اعتمدت الدراسة على الاستبانة وتم استخدام تقنية

المسح الشامل من أجل الوصول إلى نتائج بأكثر دقة، توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين تمكين الموظف والإبداع التنظيمي والابتكار.

- دراسة lee and yn أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي- دراسة حالة في الشركات السنغافورية 2004

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية. طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من 72 شركة وقد تم استخدام المنهج الوصفي. من أهم نتائج هذه الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثير قوي على الأداء التنظيمي.

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها

الفرع الأول : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع توصلنا إلى أن هناك أوجه اختلاف وتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

أولا -أوجه التشابه :

جل الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي لأنه يتصف بالشمولية والدقة واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ثانيا- أوجه الاختلاف : يظهر الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث المكان- الزمان - العينة - المتغيرات....الخ والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (1-2) مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة كالالتزام التنظيمي - الأداء البشري... الخ	هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين التمكين وولاء العاملين	من حيث المتغيرات
طبقت في بيئات عربية وأخرى أجنبية	كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي.	مكان التطبيق
تختلف العينة من دراسة إلى أخرى	تضمنت العينة 19 من أساتذة الكلية.	عينة الدراسة
بين 2004-2018 اعتماد اللغة العربية والأجنبية	بين 2019-2020 اعتماد اللغة العربية	مدة إجراء الدراسة واللغة
تختلف الإبعاد التي تم الاعتماد عليها من دراسة إلى أخرى.	تفويض السلطة - التدريب والتعلم - التحفيز - فرق العمل - الاتصال.	الأبعاد التي تم التركيز عليها

المصدر من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

إن أهم المجالات التي تم الاستفادة منها من قبل الباحث في صياغة الجانب النظري والفرضيات لهذه الدراسة هي :

-إعداد الجانب النظري : فمن خلال الدراسات السابقة تم إعداد الجانب النظري المتعلق بالدراسة الحالية.

-التنوع في المراجع : حيث أن الدراسات السابقة ساعدت على التعرف على المراجع التي لم يتم التطرق لها.

-
- اختيار المنهج والوسيلة لا جراء الدراسة : ساعدت الدراسات السابقة على اعتماد المنهج الوصفي واختيار الاستبانة كأداة للدراسة .
- اختيار أبعاد الدراسة : فالدراسات السابقة مكنت من اختيار أهم الأبعاد التي تم التركيز عليها.
- التأكد من موضوع الدراسة : أي أن الدراسات السابقة ساعدت على معرفة أن الموضوع قابل للتطبيق وان هناك علاقة بين المتغيرات.

خلاصة الفصل الأول :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية للموضوع ، بحيث تطرقنا في المبحث الأول لمفهوم التمكين وأهميته وكذا أهدافه وإبعاده وخطواته، في حين تطرقنا في المبحث الثاني إلى مفهوم الولاء وأهميته ونماذجه وطرق قياسه.

أما في المبحث الثالث فقد تم الاعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع، كما أننا قمنا بالتفريق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية ومن حيث ربط متغيري الدراسة ببعضهم البعض.

الفصل الثاني
دراسة حالة كلية
العلوم الاقتصادية

تمهيد

بعد العرض النظري حول " التمكين الإداري والولاء التنظيمي " واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "جامعة محمد البشير الإبراهيمي" بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية في عملية جمع البيانات واستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية في معالجة البيانات واستخراج النتائج . ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تتطلب الدراسة الميدانية جمع البيانات من الواقع الميداني، وقد وقع اختيارنا على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "جامعة محمد البشير الإبراهيمي"، ومن خلال هذا المبحث سنقدم عرضاً مختصراً عن هذه الكلية، بتقديم بطاقة تعريفية لها ثم عرض الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

انشات أول نواة لجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرريج في شهر سبتمبر 2000 في إطار ملحق جامعي تابع لجامعة فرحات عباس بسطيف و كانت الانطلاقة بشعبتي الإلكترونيك والإعلام الآلي إذ بلغ عدد المسجلين في تلك الفترة 383 طالبا .

ومع حلول سنة 2001 تم تحويل الملحقة إلى مركز جامعي وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-275 في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001 يتضمن إحداث مركز جامعي ببرج بوعرريج وبعدها شهد المركز انطلاقة حقيقية عكسه التطور الهام والسريع في هياكله القاعدية والبيداغوجية .وبمناسبة افتتاح السنة الجامعية 2011-2012 تمت ترقية المركز إلى جامعة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 12-244 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق 4 يونيو سنة 2012 والمتضمن إنشاء جامعة برج بوعرريج والذي بموجبه تم استحداث سبعة كليات

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية علوم الطبيعة والحياة ، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، كلية الإعلام الآلي والرياضيات.

وتتربع جامعة محمد البشير الإبراهيمي على مساحة تقدر ب 73 هكتار حيث تشهد حركة توسع شاملة منذ تأسيسها سواء تعلق الأمر بالهياكل والمنشآت الخاصة بها (المدرجات وقاعات الدروس والمخابر ... الخ) أو ما تعلق الأمر بالجانب البيداغوجي الذي عرف هو الآخر تطورا ملحوظا بفتح تخصصات عديدة على مستوى الأطوار الثلاثة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي من إحدى الكليات السبعة لجامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعرريج" تمثلت المحطة الأولى في تأسيس معهد العلوم الاقتصادية ومعهد علوم التسيير سنة 2001 ليتم دمج المعهدين في المحطة الثانية واستحداث معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2007 ليصل هذا التطور للمحطة الثالثة والأخيرة مع ترقية المركز الجامعي إلى جامعة حيث تم ترقية المعهد إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2012 بلغ العدد الإجمالي لهيئة التدريس في الكلية 100 أستاذ وأستاذة دائمين وموزعين على مختلف الرتب والاختصاصات.

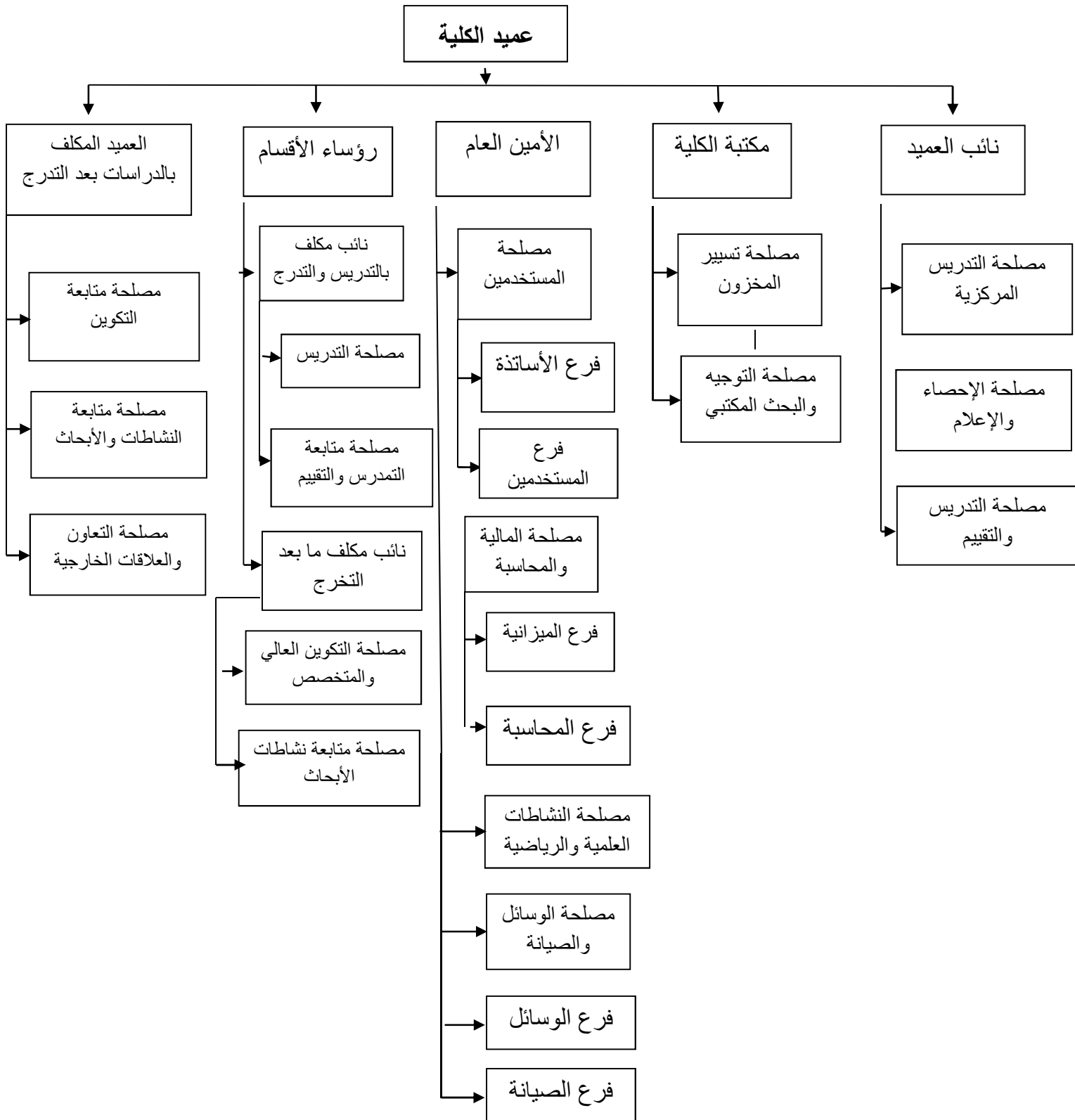
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سيتم عرض باختصار الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الهيكل التنظيمي للكلية

يتمثل في الإطار التنظيمي الذي يساعد الكلية على تحقيق أهدافها ويوضح تقسيم العمل لمختلف المصالح ووحداتها والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة. يأتي في أعلى قمة هذا الهيكل عميد الكلية حيث يمثل الإدارة العليا تتدرج تحته أربعة فروع تمثل الإدارة الإشرافية وهي نائب العميد - مكتبة الكلية - الأمين العام - رؤساء الأقسام - العميد المكلف بالدراسات بعد التدرج وفي الأخير تأتي الإدارة الدنيا وهي المكلفة بأداء المهام.

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: وثائق خاصة بإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

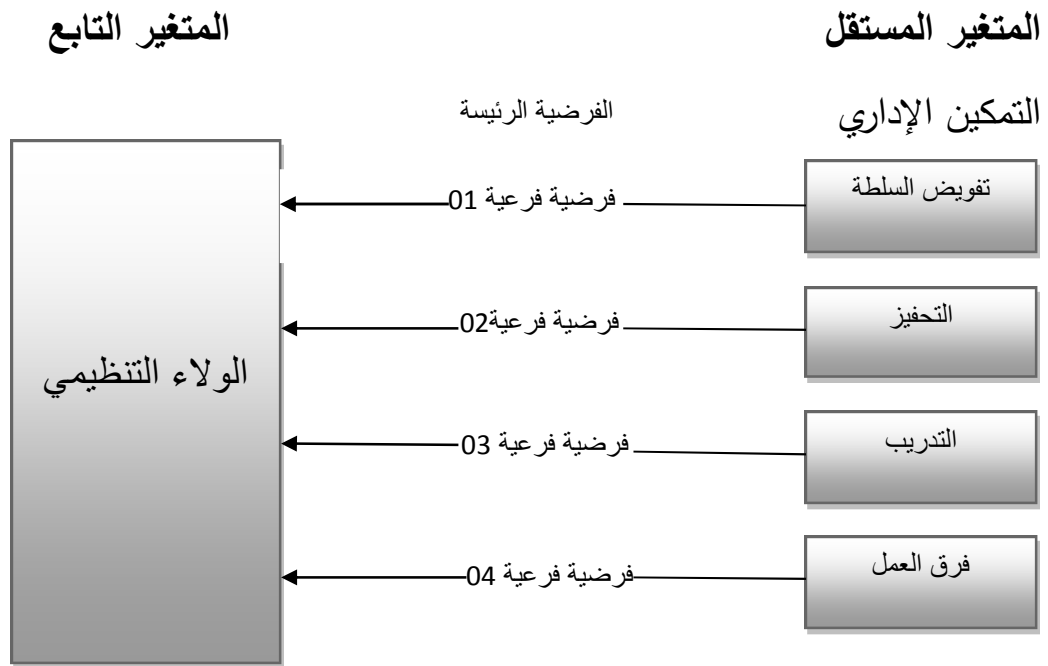
حتى تكون البيانات التي جمعت من الكلية محل الدراسة دقيقة، كافية وشاملة من الضروري إتباع الخطوات المنهجية للدراسة، وهذا ما نسعى إليه من خلال هذا المبحث، حيث سنقوم بعرض منهجية الدراسة الميدانية، أي تحديد الطريقة والإجراءات التي تم إتباعها في اختيار مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات، وكذا الأدوات الإحصائية المستعملة للتحليل.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة ومجتمع البحث

الفرع الأول : متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة التي ستجرى عليها عملية جمع البيانات من الكلية ، تتمثل في متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، حيث المتغير المستقل هو التمكين الإداري والمتغير التابع هو الولاء التنظيمي، وللتوضيح أكثر نمثلها في النموذج التالي:

الشكل رقم (2-2) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

تبين من خلال النموذج علاقة التأثير التي سيتم دراستها والتي تسمح لنا باختبار الفرضيات، إذ يتم دراسة أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي بشكل عام، ثم دراسة أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري عليه، بعد جمع البيانات من الكلية محل الدراسة.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة البحث

- 1- **مجتمع الدراسة:** يشير مجتمع الدراسة إلى مجموعة عناصر لها خاصية مشتركة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث. يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة التابعين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "جامعة محمد البشير الإبراهيمي" والبالغ عددهم 100 أستاذ وأستاذة .
- 2- **عينة الدراسة :** بعد توزيع الاستبانة والمقدر على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وتم استرجاع 19 استبانة أي بنسبة 19% من حجم مجتمع الدراسة.

الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات والأدوات المستخدمة في التحليل

1. أدوات جمع البيانات :

- تم الاعتماد على أدوات معينة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وهي أداة الاستبانة . وتعرف الاستبانة بأنها " وسيلة لتجميع البيانات الأولية التي تكون في معزل عن الباحث وذلك بتوجيه أسئلة محددة بأسلوب معين تجعل الفرد في موقف يشجعه على إبداء رأيه والإجابة عما يوجه إليه، وعادة ما يتخذ الاستبيان شكلا معيناً متعارف عليه وتكون الإجابة وفق أجوبة متعددة يتم الاختيار المناسب منها بحيث تتناسب البحث".
- وتتلخص أهم شروط إعداد الاستبانة في :
- أن تكون الأسئلة واضحة وبلغة تتناسب مع مستوى المستجوبين .
 - تجنب استعمال مصطلحات غير مفهومة أو التي تحمل أكثر من معنى.
 - تجنب الأسئلة الطويلة.
 - التأكد أن الأسئلة تستدعي إجابة واضحة تحقق الهدف منها.
 - تجنب ازدواجية الأسئلة المركبة.
 - طباعة الاستبانة بشكل واضح لتشجيع المستجيب على الإجابة .
- وتنقسم الاستبانة إلى ثلاث أجزاء أساسية هي المقدمة (التعريف بالباحث والدراسة)، إرشادات وتعليمات لتعبئة الاستبانة، محتوى الاستبانة (تضم جميع الأسئلة)!

وفيما يخص دراستنا فقد قمنا بإنجاز استبانة تتألف من ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: معلومات شخصية هي النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، الرتبة، الخبرة.

المحور الثاني: تتضمن عبارات التمكين الإداري، وعددها 20 عبارة موزعة على خمس أبعاد.

المحور الثالث: تتضمن عبارات الولاء التنظيمي، وعددها 10 عبارة.

والجدول الآتي يوضح أعداد العبارات حسب المتغيرات في استمارة الاستبيان:

جدول (1-2): توزيع أعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة

المتغير	تفويض السلطة	التحفيز	فرق العمل	التدريب	الاتصالات وتدفق المعلومات	الولاء التنظيمي
العدد	04	04	04	04	04	10
العبارات	4-1	8-5	12-9	16-13	20-17	30-21

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان

يبين الجدول أن عدد العبارات التي صيغت لقياس التمكين الإداري هي 04 عبارات لكل بعد، بينما صيغت 10 عبارة لقياس الولاء التنظيمي، وبالتالي عدد العبارات التي استخدمت لقياس المتغيرين هي 30 عبارة.

المطلب الثالث: أدوات و مقياس تحليل الاستجابات

الفرع الأول: أدوات التحليل الإحصائي

تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية

(SPSS20) بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة نسبة ثبات إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة.

2. استخدام التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث.
3. استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى التمكين الإداري بأبعاده وقياس مستوى الولاء التنظيمي في الكلية محل الدراسة.
4. اختبار التباين الأحادي (ANOVA): لمعرفة وجود أو عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين لمستوى قياس التمكين الإداري والولاء التنظيمي تبعا لخصائصهم الديموغرافية .
5. استخدام معامل الارتباط بيرسون (مصفوفة الارتباط): لمعرفة هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأبعاده والولاء التنظيمي ومنه يتم اختبار الفرضيات.

الفرع الثاني : مقياس التحليل

تم استخراج مقياس التحليل باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، باستخدام القياس والأوزان التالية :

دائما (5)، غالبا (4)، أحيانا (3)، نادرا (2)، أبدا (1)

ويتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناء على عدد الخيارات والفئات في المقياس، وخطوات تفسير قيم المتوسطات الحسابية عند استخدام مقياس ليكارت الخماسي فيما يلي:

- يتم حساب المدى، حيث يساوي $(5-1) = 4$.

- يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات / الخيارات، إذن

$(5 / 4) = 0.80$ فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي : من (1) إلى

($1 + 0.80$)، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية.

ومنه نلخص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول (2-2): مقياس تحليل محاور الاستبيان

مقياس التحليل	[1.80 - 1]	[2.6 - 1.8]	[3.4 - 2.6]	[4.2 - 3.4]	[5 - 4.2]
---------------	------------	-------------	-------------	-------------	-----------

الدرجة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
--------	-----------	-------	-------	-------	-----------

المصدر: من إعداد الطالبة

فإذا كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين محصورة في المجال الأول نقول أنها ،
نقول منخفضة جدا وفي المجال الثاني نقول أنها منخفضة وفي المجال الثالث متوسطة وفي
المجال الرابع مرتفعة وفي المجال الأخير مرتفعة جدا.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض نتائج الاستبيان وتحليلها، انطلاقاً من اختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة نسبة ثبات إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة. ثم تحليل محاور الاستبانة لمعرفة خصائص المبحوثين وواقع التمكين الإداري والولاء التنظيمي وصولاً إلى اختبار الفرضيات من خلال حساب معاملات الارتباط

المطلب الأول: اختبار الثبات وتحليل خصائص المبحوثين

الفرع الأول : اختبار معامل الثبات

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة أي استقرار إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات الاستبانة الموجهة إليهم، ولتحقق من ذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Crombach)، وكانت النتيجة كما هي في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
الثبات العام للاستبيان	30	0.910

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss)

يبين الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ للنموذج الكلي "أي جميع عبارات الاستبانة والمقدرة ب 30 عبارة، قد بلغت (91.00 %) وهي نسبة جيدة ومقبولة إحصائياً كونها أعلى من النسبة المتفق عليها في مجال العلوم الاقتصادية (60.00 %).

الفرع الثاني : تحليل خصائص المبحوثين

النتائج العامة للمبحوثين

نتائج حساب التكرارات ونسبها المئوية المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث (النوع الاجتماعي ، السن ، المؤهل العلمي ، الرتبة ، الخبرة).

1- حسب متغير النوع الاجتماعي نتائج الدراسة كانت كما يلي :

جدول رقم (2-4) : توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة	التكرار	الفئة
68.4%	13	ذكر
31.6%	07	أنثى
100%	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss20

يظهر من خلال هذا الجدول السابق رقم (2-4) أن نسبة عدد الذكور هو 13 بنسبة 68.4% في حين بلغ عدد الإناث 07 بنسبة 31.6% هذا يشير إلى أن الذكور أكثر من عدد الإناث في الدراسة.

2- حسب متغير السن : تتوزع أعمار المبحوثين كما يلي :

جدول رقم (2-5) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	فئات العمر
10.5%	02	اقل من 30 سنة
47.4%	09	من 30 الى 40 سنة
42.1%	08	أكثر من 40 سنة
100%	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss20

يتبين من خلال الجدول (2-5) لتوزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية إلى أن 09 موظف أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة) وهي اكبر فئة بالكلية هذا دليل على نو خبرة ومن ذوي الاقدمية في هذه الكلية بنسبة 47.4% تم تليها فئة أكثر من 40 سنة تتضمن 08 موظف بنسبة 42.1% تم تليها فئة اقل من 30 سنة بنسبة 10.5% وهي نسبة ضئيلة نوعا ما يدل على أن الكلية لا يوجد فيها عدد كبير من كبار السن .

3 - حسب متغير المؤهل العلمي : يتوزع المؤهل العلمي لأفراد العينة كما هو موضح في

الجدول التالي :

جدول رقم (2- 6) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
21.1%	04	ماجستير
10.5%	02	طالب دكتوراه (نظام ل.م.د.)
68.4%	13	دكتوراه
100%	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss20

يتبين من خلال الجدول رقم (2-6) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي أن نسبة 68.4% من المستجوبين يحملون شهادة دكتوراه وهي أكبر نسبة وهذا دليل على أن أغلب أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يحملون مؤهلات عالية تم تليها فئة ماجستير بعدد يقدر ب 04 ونسبة 21.1% وهذا ما يؤكد وجود مستوى تعليمي عالي حيث أن مستوى الدكتوراه وماجستير تحتل أكبر النسب وفي الأخير تأتي درجة الدكتوراه (ل.م.د.) بنسبة 10.5% وهي نسبة ضئيلة .

4 - حسب متغير الرتبة : الرتبة لأفراد العينة تتوزع كما يلي :**جدول رقم (2-7) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة**

النسبة	التكرار	الرتبة
21.1%	04	أستاذ(ة) مؤقت
5.3%	01	أستاذ(ة) مساعد ب
15.8%	03	أستاذ(ة) مساعد ا
21.1%	04	أستاذ(ة) محاضر ب
36.8%	07	أستاذ(ة) محاضر ا
00%	00	بروفيسور(ة)
100%	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss20

يظهر من خلال الجدول رقم (2-7) توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث شكلت استجابات الأساتذة الذين تتدرج رتبهم ب أستاذ(ة) محاضر ا نسبة 36.8% وهي نسبة مرتفعة ثم تليها فئة أستاذ(ة) أستاذ(ة) مؤقت وأستاذ(ة) محاضر (ب) بنسبة 21.1% ثم فئة أستاذ(ة) مساعد(ا) بنسبة 15.8% وفي الأخير فئة أستاذ(ة) مساعد(ب) بنسبة 5.3%. وبهذا تحتل فئة أستاذ(ة) محاضر (ا) أعلى نسبة.

5 - حسب متغير الخبرة : الخبرة لأفراد العينة كانت كالتالي:

جدول رقم (2-8) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
15.8%	03	أقل من سنة
15.8%	03	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
26.3%	05	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
42.1%	08	أكثر من 10 سنوات
100%	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss20

توضح المعلومات الموجودة في الجدول رقم (2-8) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث شكلت استجابات الأساتذة أكثر من 10 سنوات نسبة 42.1% وهذا دليل على أن هناك أساتذة ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات وهذا دليل على أنهم ذو كفاءة و اقدمية وخبرة قديمة تليها فئة من (5 إلى اقل من 10 سنوات) بنسبة 26.3% تم تليها فئة (من سنة إلى اقل من 5 سنوات) بنسبة 15.8% وهذا دلالة على أن هناك استقطاب ودخول عدد كبير من الأساتذة في السنوات الأخيرة وأخيرا تليها فئة (اقل من سنة) بنسبة 15.8%.

المطلب الثاني: واقع التمكين الإداري ومستوى الولاء التنظيمي في الكلية محل الدراسة

الفرع الأول : واقع التمكين الإداري

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لعبارات التمكين الإداري كانت كالآتي:

1- واقع تفويض السلطة

جدول رقم (2-9): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تفويض السلطة

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	امتلك حق اختيار الوسيلة الأسلوب الذي أنجز به مهامي	1.7368	0.56195	منخفض جدا
02	لدي الحرية في اتخاذ القرار الخاص بعلمي	1.7895	0.63060	منخفض جدا
03	امتلك حرية تصرف واسعة تسمح لي بان أكون أكثر إبداعا في أداء مهامي	2.0526	0.63060	منخفض
04	تشجع الكلية أسلوب الرقابة الذاتية بدلا من المراقبة الإدارية	2.1579	0.60214	منخفض
	المتوسط العام لبعده تفويض السلطة	1.932	0.298	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالتمكين بلغ متوسطه 1.932 وانحراف معياري 0.298 وقد احتلت العبارة رقم 04 المرتبة الأولى بمتوسط 2.15579 وانحراف معياري 0.60214 تم تليها العبارة رقم 03 بمتوسط 2.0526 وانحراف معياري يقدر بـ 0.63060 تم تليها العبارة رقم 02 بمتوسط 1.7895 وانحراف 0.63060 وفي الأخير تأتي العبارة رقم 01 بمتوسط 1.7368 وانحراف 0.56195.

2- واقع التحفيز:

نتائج حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لعبارات التحفيز كانت كالتالي:

جدول رقم (2-10) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التحفيز

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تقدم لنا الكلية مكافآت مالية مادية معنوية على أدائنا	2.2105	0.78733	منخفض
02	تعترف الكلية وتقدر مجهداتنا المبذولة في العمل	2.2105	0.85498	منخفض
03	تسعى الكلية لان تكون جزءا هاما منها	2.2105	0.85498	منخفض
04	امتك دافعية عالية للشعور بالانتماء لهذه الكلية	2.0000	0.57735	منخفض
	المتوسط العام لبعد التحفيز	2.1316	0.36675	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد بلغ متوسطه الحسابي 2.1316 وانحراف معياري 0.36675 والمتوسط العام لبعد التحفيز متوسط . وقد احتلت العبارات 01-02-03 المرتبة الأولى بمتوسط يقدر بـ 2.2105 ثم تأتي العبارة رقم 04 بمتوسط 2.1316 وانحراف معياري 0.36675.

3- واقع فرق العمل :

نتائج حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لعبارات فرق العمل كانت كالآتي :

جدول رقم (2-11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات فرق العمل

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تشجعنا الكلية على العمل ضمن فريق عمل لتحقيق هدف محدد	2.1579	0.83421	منخفض
02	نعمل كفريق وبشكل تعاوني مستمر لتنفيذ المهام البيداغوجية أو البحثية	2.0526	0.62126	منخفض
03	نمتلك كفريق عمل (بيداغوجي بحثي) الحرية والاستقلالية في أداء مهامنا	2.1053	0.87526	منخفض
04	اتخاذ القرارات في فريق عملي (فريق بيداغوجي - فريق بحث) يكون جماعيا	2.0526	0.70504	منخفض
	المتوسط العام لبعده فرق العمل	2.0921	0.4580	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد بلغ متوسطه الحسابي 2.092 وانحراف معياري 0.458 والمتوسط العام لبعده التحفيز متوسط . وقد احتلت العبارات 01- المرتبة الأولى بمتوسط يقدر ب 2.157 وانحراف معياري 0.834، ثم تأتي العبارة رقم 03 بمتوسط يقدر ب 2.105 وانحراف يقدر ب 0.875، لتأتي العبارات رقم 02 04 بمتوسط 2.0502 وانحراف معياري 0.834.

4-واقع التدريب :

نتائج حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لعبارات التدريب في الجدول التالي :

جدول رقم (2-12) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التدريب

العنصر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	توفر لنا الكلية فرص للتعلم (بشكل رسمي أو غير رسمي)	2.0000	0.57735	منخفض
02	توفر لنا الكلية التدريب اللازم لتطوير المعارف	2.6316	1.06513	متوسط
03	تضع الكلية برامج تدريبية تكوينية متنوعة	2.1053	0.56713	منخفض
04	ساهمت البرامج التدريبية في المؤسسة في تطوير مهارتي معارفي	2.0000	0.47140	منخفض
	المتوسط العام لبعد التدريب	2.1842	0.45523	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد بلغ متوسطه الحسابي 2.184 وانحراف معياري 0.455 والمتوسط العام لبعد التدريب جاء منخفض حيث احتلت العبارة رقم 02 المرتبة الأولى بمتوسط 2.6316 وانحراف 1.06513 وهذا دليل على أن الكلية توفر فرص للتعلم والتدريب من أجل تطوير مهارات ومعارف الأساتذة بها تم تليها العبارة رقم 03 بمتوسط 2.1053 وانحراف 0.56713 تم تليها العبارة رقم 01 و 04 بمتوسط حسابي 2.0000 وانحراف 0.57735 - 0.47140 على التوالي .

5- واقع الاتصالات وتدفق المعلومات :

نتائج حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لعبارات الاتصالات وتدفق المعلومات في الجدول التالي :

جدول (2-13) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاتصالات وتدفق المعلومات.

العنصر	العبارات	المتوسط	الانحراف	مستوى
--------	----------	---------	----------	-------

الاستجابة	المعياري	الحسابي		
منخفض	0.97633	2.2105	أتحصل على المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة	01
منخفض	0.47140	2.0000	أتحصل على المعلومات المناسبة بالدقة المطلوبة	02
منخفض جدا	0.40465	1.9474	توفر الكلية نظم اتصالات فعالة بين الأساتذة والإدارة	03
منخفض	0.95513	2.3684	تستخدم الكلية تقنيات اتصالات مرنة متنوعة	04
منخفض	0.38522	2.1316	المتوسط العام لبعد الاتصالات وتدفق المعلومات	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد بلغ متوسطه الحسابي 2.131 وانحراف معياري 0.385 وقد احتلت العبارة رقم 04 المرتبة الأولى بمتوسط 2.3684 وانحراف 0.95513 وهذا دليل أن الكلية تستعمل تقنيات حديثة تواكب التطور التكنولوجي الحاصل تم تليها العبارة رقم 01 بمتوسط 2.2105 وانحراف 0.97633 تم العبارة رقم 02 بمتوسط 2.0000 وانحراف 0.47140 وفي الأخير تأتي العبارة 03 بمتوسط 1.9474 وانحراف 0.40465.

المطلب الثالث: اختبار الفروقات واختبار الفرضيات

الفرع الأول : الفروقات في إجابات المبحوثين

قصد معرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، تبعا لخصائصهم تم استخدام التباين الأحادي الذي يبين وجود أو عدم وجود فروقات في إجاباتهم، والنتائج المتحصل عليها كانت كالتالي

1. بالنسبة للنوع الاجتماعي: النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (2-14) : التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي)

المتغيرات	مستوى الدلالة SIG	متوسط المربعات
-----------	-------------------	----------------

0.031 0.093	0.572	بين المجموعات داخل المجموعات	تفويض السلطة
0.052 0.139	0.551	بين المجموعات داخل المجموعات	التحفيز
1.459 0.136	0.004	بين المجموعات داخل المجموعات	فرق العمل
0.038 0.217	0.681	بين المجموعات داخل المجموعات	التدريب
0.052 0.154	0.570	بين المجموعات داخل المجموعات	الاتصالات وتدفق المعلومات
0.113 0.050	0.150	بين المجموعات داخل المجموعات	التمكين الإداري
0.626 0.046	0.02	بين المجموعات داخل المجموعات	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss20.

بينت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروقات في إجابات المبحوثين، حيث مستوى الدلالة لإجابات المبحوثين تبعا لمؤهلهم العلمي كان أقل من (0.05) بالنسبة لمتغير المستقل التمكين الإداري، والمتغير التابع الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى المتغير فرق العمل، بينما بلغ مستوى الدلالة لإجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير تفويض السلطة و متغير التحفيز و متغير التدريب أكثر من (0.05)، مما يدل أن العاملين ذكورا وإناثا ليس لديهم نفس التقدير لمستوى امتلاك التمكين الإداري و فرق العمل والاتصالات و تدفق المعلومات والولاء التنظيمي. بينما لديهم نفس التقديرات بالنسبة لمتغير تفويض السلطة و متغير التحفيز و متغير التدريب .

3- بالنسبة للسنة : النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (2-15) : التباين الأحادي (حسب السن)

متوسط المربعات	مستوى الدلالة SIG	المتغيرات
----------------	-------------------	-----------

0.010 0.099	0.908	بين المجموعات داخل المجموعات	تفويض السلطة
0.004 0.151	0.972	بين المجموعات داخل المجموعات	التحفيز
0.011 0.235	0.953	بين المجموعات داخل المجموعات	فرق العمل
0.358 0.188	0.182	بين المجموعات داخل المجموعات	التدريب
0.027 0.164	0.850	بين المجموعات داخل المجموعات	الاتصالات وتدفق المعلومات
0.002 0.060	0.962	بين المجموعات داخل المجموعات	التمكين الإداري
0.194 0.063	0.075	بين المجموعات داخل المجموعات	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss20

بينت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروقات في إجابات المبحوثين، حيث مستوى الدلالة لإجابات المبحوثين تبعا لمؤهلهم العلمي كان أقل من (0.05) بالنسبة لمتغير المستقل التمكين الإداري، والمتغير التابع الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى المتغير فرق العمل، بينما بلغ مستوى الدلالة لإجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير تفويض السلطة و متغير التحفيز و متغير التدريب أكثر من (0.05)، مما يدل أن العاملين باختلاف فئاتهم العمرية ليس لديهم نفس التقدير لمستوى امتلاك التمكين الإداري و فرق العمل والاتصالات و تدفق المعلومات و مستوى الولاء التنظيمي. بينما لديهم نفس التقديرات بالنسبة لمتغير تفويض السلطة و متغير التحفيز و متغير التدريب .

4- بالنسبة للمؤهل العلمي : النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (2-16) : التباين الأحادي (حسب المؤهل العلمي)

متوسط المربعات	مستوى الدلالة SIG	المتغيرات
----------------	-------------------	-----------

0.004 0.100	0.961	بين المجموعات داخل المجموعات	تفويض السلطة
0.085 0.141	0.555	بين المجموعات داخل المجموعات	التحفيز
0.133 0.219	0.558	بين المجموعات داخل المجموعات	فرق العمل
0.068 0.225	0.744	بين المجموعات داخل المجموعات	التدريب
0.061 0.159	0.686	بين المجموعات داخل المجموعات	الاتصالات وتدفق المعلومات
0.043 0.055	0.470	بين المجموعات داخل المجموعات	التمكين الإداري
0.194 0.063	0.075	بين المجموعات داخل المجموعات	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss20

بينت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروقات في إجابات الباحثين، حيث مستوى الدلالة لإجابات الباحثين تبعا لمؤهلهم العلمي كان أقل من (0.05) بالنسبة لمتغير المستقل التمكين الإداري، والمتغير التابع الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى المتغير فرق العمل، بينما بلغ مستوى الدلالة لإجابات الباحثين بالنسبة لمتغير تفويض السلطة و متغير التحفيز و متغير التدريب أكثر من (0.05)، مما يدل أن العاملين باختلاف مؤهلهم العلمي ليس لديهم نفس التقدير لمستوى امتلاك التمكين الإداري و فرق العمل والاتصالات و تدفق المعلومات و مستوى الولاء التنظيمي. بينما لديهم نفس التقديرات بالنسبة لمتغير تفويض السلطة و متغير التحفيز و متغير التدريب .

4. بالنسبة للرتبة : النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (2-17) : التباين الأحادي (حسب الرتبة)

متوسط المربعات	مستوى الدلالة SIG	المتغيرات
----------------	-------------------	-----------

0.124 0.079	0.238	بين المجموعات داخل المجموعات	تفويض السلطة
0.030 0.164	0.945	بين المجموعات داخل المجموعات	التحفيز
0.051 0.255	0.935	بين المجموعات داخل المجموعات	فرق العمل
0.298 0.181	0.218	بين المجموعات داخل المجموعات	التدريب
0.060 0.174	0.845	بين المجموعات داخل المجموعات	الاتصالات وتدفق المعلومات
0.014 0.065	0.929	بين المجموعات داخل المجموعات	التمكين الإداري
0.057 0.084	0.619	بين المجموعات داخل المجموعات	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss20

بينت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروقات في إجابات المبحوثين، حيث مستوى الدلالة لإجابات المبحوثين تبعا لمؤهلهم العلمي كان أقل من (0.05) بالنسبة لمتغير المستقل التمكين الإداري، والمتغير التابع الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى المتغير فرق العمل، بينما بلغ مستوى الدلالة لإجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير تفويض السلطة و متغير التحفيز و متغير التدريب أكثر من (0.05)، مما يدل أن العاملين باختلاف رتبهم ليس لديهم نفس التقدير لمستوى امتلاك التمكين الإداري و فرق العمل والاتصالات و تدفق المعلومات و مستوى الولاء التنظيمي. بينما لديهم نفس التقديرات بالنسبة لمتغير تفويض السلطة و متغير التحفيز و متغير التدريب.

5. بالنسبة للخبرة : النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (2 - 18) : التباين الأحادي (حسب الخبرة)

متوسط المربعات	مستوى الدلالة SIG	المتغيرات
----------------	-------------------	-----------

0.049 0.097	0.687	بين المجموعات داخل المجموعات	تفويض السلطة
0.053 0.151	0.790	بين المجموعات داخل المجموعات	التحفيز
0.091 0.234	0.764	بين المجموعات داخل المجموعات	فرق العمل
0.035 0.242	0.932	بين المجموعات داخل المجموعات	التدريب
0.181 0.142	0.318	بين المجموعات داخل المجموعات	الاتصالات وتدفق المعلومات
0.014 0.061	0.878	بين المجموعات داخل المجموعات	التمكين الإداري
0.176 0.058	0.063	بين المجموعات داخل المجموعات	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss20.

بينت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروقات في إجابات المبحوثين، حيث مستوى الدلالة لإجابات المبحوثين تبعا لمؤهلهم العلمي كان أقل من (0.05) بالنسبة لمتغير المستقل التمكين الإداري، والمتغير التابع الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى المتغير فرق العمل، بينما بلغ مستوى الدلالة لإجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير تفويض السلطة و متغير التحفيز و متغير التدريب أكثر من (0.05)، مما يدل أن العاملين سواء كانوا ذوي الخبرة الكبيرة أو القصيرة لديهم نفس التقدير لمستوى امتلاك التمكين الإداري ومستوى الولاء التنظيمي.

الفرع الثاني : اختبار الفرضيات

تم دراسة العلاقة دون الانحدار لان عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل كانت 19 استبانة فقط أي عدم وصول العدد إلى 30 استبانة منع من استخدام اختبار الانحدار الخطي. واكتفت الدراسة بدراسة العلاقة.

1- اختبار الفرضية الرئيسية :

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2-19) علاقة التمكين الإداري بالولاء التنظيمي

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
التمكين الإداري والولاء التنظيمي	0.607	0,006

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss20

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط ايجابية حيث بلغت قيمته 0.607 بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي عند بمستوى دلالة (0.006) وهو قل من 0.05 منه يتم قبول الفرضية الرئيسية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي صيغت على النحو التالي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2-20) علاقة تفويض السلطة بالولاء التنظيمي

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
تفويض السلطة والولاء التنظيمي	0.401	0.410

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss20

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط ايجابية بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي حيث بلغت قيمته 0.401 عند بمستوى دلالة (0.410) وهو أكثر من 0.05 منه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي صيغت على النحو التالي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2-21) علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
التحفيز والولاء التنظيمي	0.111	0.652

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss20

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي حيث بلغت قيمته 0.111 عند مستوى دلالة (0.652) وهو أكثر من 0.05 منه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي صيغت على النحو التالي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2-22) علاقة فرق العمل بالولاء التنظيمي

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
فرق العمل والولاء التنظيمي	0.628	0.004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss20

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط ايجابية بين فرق العمل والولاء التنظيمي حيث بلغت قيمته 0.628 عند مستوى دلالة (0.004) وهو اقل من 0.05 منه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي صيغت على النحو التالي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05). وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2- 23) علاقة التدريب بالولاء التنظيمي

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
التدريب والولاء التنظيمي	0.360	0.130

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss20

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التدريب والولاء التنظيمي حيث بلغت قيمته 0.360 عند بمستوى دلالة (0.130) وهو اقل من 0.05 منه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي صيغت على النحو التالي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات وتدفق المعلومات والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2- 24) علاقة الاتصالات وتدفق المعلومات بالولاء التنظيمي

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
الاتصالات وتدفق المعلومات والولاء التنظيمي	0.417	0.039

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss20

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الاتصالات وتدفق المعلومات والولاء التنظيمي حيث بلغت قيمته 0.417 عند مستوى دلالة (0.039) وهو اقل من 0.05 منه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

خلاصة الفصل الثاني :

بعد دراسة الجانب النظري ومعرفة العلاقة بين متغير التمكين الإداري والولاء التنظيمي تطرقنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط ما تم التطرق إليه نظريا على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي - معامل الارتباط - وتوصلنا إلى ان واقع التمكين الإداري والولاء التنظيمي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "جامعة محمد البشير الابراهيمى".

الخاتمة

نتيجة للتغيرات الراهنة فرضت علي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير انتهاج أساليب إدارية مبتكرة من بينها التمكين الإداري الذي يؤدي إلى خلق قيمة مضافة ويحسن الأداء ويحقق لها النمو والاستمرارية و ولاء العاملين.

ونتيجة دراسة واقع التمكين الإداري على الولاء التنظيمي والتعرف على أهم الأبعاد لكل من المتغيرين وإسقاط هذه الأبعاد على العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "جامعة برج بوعرريج" .

في سياق ذلك تم طرح مجموعة من الأسئلة على شكل استبيانة وزعت على العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث تم تحليل هذه الاستبيانة من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معامل الارتباط....الخ) وذلك من اجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تدور حول دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي وأيضا الإجابة على التساؤلات الفرعية لهذه الإشكالية.

وبعد القيام بالتحليل الإحصائي توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين التمكين والولاء التنظيمي .

أولا- نتائج العامة

- واقع تفويض السلطة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير منخفض جدا.
- واقع التحفيز في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير منخفض.
- واقع فرق العمل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير منخفض.
- واقع التدريب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير منخفض.
- واقع الاتصالات وتدفق المعلومات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير منخفض.

ثانيا- نتائج اختبار الفرضيات

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والولاء التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والولاء التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات وتدفق المعلومات والولاء التنظيمي.

الاقتراحات :

على ضوء ما جاء في الدراسة وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تم وضع جملة من التوصيات التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة مستوى الولاء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي :

- 1- أن تقوم إدارة الكلية بتشجيع تمكين العاملين من خلال منح الحوافز والمكافآت .
- 2 -منح الفرصة لجميع العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تحسيسهم بدورهم في الكلية.
- 3 -خلق مناخ تنظيمي يقوم على المشاركة وتبادل المعلومات والمعارف.
- 4 - الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عنصر مهم في تحقيق أهداف الكلية.
- 5- تفويض السلطة لأنه يساعد في تسيير العمل وإظهار كفاءة العاملين.
- 5-تشجيع الإدارة على ترسيخ قيم الاحترام والعدالة وتسهيل الاتصالات وانسياب المعلومات.

آفاق الدراسة :

إن هناك مجموعة من الجوانب ذات الصلة بموضوع الدراسة يمكننا اقتراحها كبحوث مستقبلية وهي :

- اثر التمكين الإداري في زيادة الميزة التنافسية .
- اثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- اثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي.
- دور الولاء في تحسين الإنتاجية في المنظمة.
- اثر الولاء في تعزيز السلوك الإبداعي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

1- الكتب :

1- حذيفة تقي الدين الخطيب، التمكين أسسه وأساليبه (دراسة بلاغية تطبيقية)، ط1 ، دار الكتب الوطنية هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث، 2009 .

2- زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، عمان ، 2008.

3- منال البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015 .

المذكرات والأطروحات :

1- احمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمدية بن عجيبة بن اغواط ، أطروحة دكتوراه ، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017، 2018.

2- برني لطيفة ، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، 2015.

3- معاذ نجيب غريب ، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه ، جامعة دمشق، 2014.

4- حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2013.

- 5- جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس LASA أنموذجاً، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة ، 2011، 2010.
- 6- عبد الله احمد ادم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية ، مذكرة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2016.
- 7- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011.
- 8- كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، 2007.
- 9- محمد مطر الزيدانيين ، اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية ، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، 2006.
- 10- مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال، مذكرة ماجستير، جامعة خليل، 2018.
- 11- محمد صلاح الدين ابو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009.
- 12- محمد بن مانع علي القحطاني ،التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2013.
- 13- هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص ، آلية التمكين الإداري ، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة المملكة العربية السعودية ، 2018.
- 14- أميرة غنام، اثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية Cabam ، عين ميله، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2016 ، 2017.

- 15- بومعزة عائشة، اثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة مؤسسة civenco قاصدي مراح ، ورقة ، 2015 ، 2016.
- 16- بالساسي زاكي، شرفي سمية، اثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات
بولاية الوادي، مذكرة ماستر ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، 2018 ، 2019.
- 17- باشوش نيسة ، اثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية
البويرة، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة ، 2013 ، 2014.
- 18- صقر عبلة، اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة المديرية الجهوية
موبليس ورقلة، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مراح ، ورقلة ، 2017 ، 2018.
- 19- فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية
الاستشفائية دكتور صالح زرداني عين البيضاء، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،
2015 ، 2016.
- 20- زكية خالد، دورا لاتصال التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية
بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشبوكي الشريعة، مذكرة ماستر، جامعة العربي تبسي، تبسة
، 2015 ، 2016.
- 21- فريد حجيرة ، العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات
باتنة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012 ، 2013.
- 22- مناس جوهر، موساوي ذهبية ، اثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي دراسة حالة شركة
الاسمنت بسور الغزلان البويرة S.C.S.E ، مذكرة ماستر ، جامعة أكلي امحمد اولحاج ، البويرة ، 2014 ،
2015.
- 23- ملياني فاطمة الزهراء ، اثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة الجبالي
بونعامة بخميس مليانة، مذكرة ماستر ، جامعة الجبالي بونعامة، بخميس مليانة، 2014 ، 2015.

المجلات :

- 1- أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين حياة الجودة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 30، ع 01 ، 2014.
- 2- باسم عبد الحسين ، اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، الرصافة ، ع 31 ، 2012.
- 3- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، ع 1، 2010 .
- 4- حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي ، مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية كلية الرافدين ، جامعة بغداد ، 2015.
- 5- صفاء جواد عبد الحسين ، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 32، 2012.
- 6- عالية جواد محمد علي ، سيف الدين عماد احمد، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، ع 36، 2013.
- 7- عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، ع 18، 2016.
- 8- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25، ع 3-4، 2009.
- 9- عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة - غرداية - الوادي - بسكرة) ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ع 18 ، 2015.
- 10- فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة ، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، 2010.

- 11- فلاح بن فرج السبيعي، انعكاسات اثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العامة بمدينة الرياض، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، ع 17، 2017.
- 12- متعب عليثة هديب الحربي، واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية، ع2، ج 3، 2017.
- 13- مروان صباح حسن ، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية ، مجلة الجامعة العراقية ، ع3.

المواقع الالكترونية :

<http://nir-osra.org> –

ثانيا- المراجع الأجنبية :

- 1- دراسة adnencelik وآخرون بعنوان أثر التمكين الموظف على الإبداع التنظيمي والابتكار دراسة حالة 2014 organizedindustrial zoneoiz .
- 2- دراسة lee and yn أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي- دراسة حالة في الشركات السنغافورية 2004.

الملاحق

الملحق رقم (01) : أسماء المحكمين

الرتبة	الاسم	الرقم
أستاذ(ة) محاضر ا	توفيق براهيم شاوش	01
أستاذ(ة) محاضر ا	ميلود زنكري	02
أستاذ(ة) محاضر ا	جيجيق زكية	03

الملحق رقم (2): الاستبيان

المحور الأول : معلومات عامة

- 1 النوع الاجتماعي ذكر أنثى
- 2 السن اقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- 3 المؤهل العلمي ماجستير طالب دكتوراه (نظام ل م د) دكتوراه
- 4 الرتبة أستاذ مؤقت أستاذ مساعد ب أستاذ مساعد أ أستاذ محاضر ب
- أستاذ محاضر أ بروفيسور
- 5 الخبرة اقل من سنة من سنة إلى اقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : التمكين الإداري

رقم العبارة	تفويض السلطة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	امتلاك حق اختيار الوسيلة /الأسلوب الذي أنجز به مهامي					
2	لدي الحرية في اتخاذ القرار الخاص بعملي					
3	امتلاك حرية تصرف واسعة تسمح لي بان أكون أكثر إبداعا في أداء مهامي .					
4	تشجع الكلية أسلوب الرقابة الذاتية بدلا من المراقبة الإدارية					
	التحفيز					
5	تقدم لنا الكلية مكافآت مالية/مادية/معنوية على أدائنا					
6	تعترف الكلية وتقدر مجهوداتنا المبذولة في العمل					
7	تسعى الكلية لان تكون جزءا هاما منها					
8	امتلاك دافعية عالية للشعور بالانتماء للكلية					
	فرق العمل					
9	تشجعنا الكلية على العمل ضمن فريق عمل لتحقيق هدف محدد					
10	نعمل كفريق وبشكل تعاوني مستمر لتنفيذ المهام البيداغوجية أو البحثية					

					نمتلك كفريق عمل (بيداغوجي /بحثي)الحرية والاستقلالية في أداء مهامنا	11
					اتخاذ القرارات في فريق عملي (فريق بيداغوجي /فريق بحث) يكون جماعيا	12
					التدريب	
					توفر لنا الكلية فرص للتعلم (بشكل رسمي أو غير رسمي)	13
					توفر بنا الكلية التدريب اللازم لتطوير المعارف	14
					تضع الكلية برامج تدريبية تكوينية متنوعة	15
					ساهمت البرامج التدريبية /التكوينية في المؤسسة في تطوير مهاراتي معارفي ...	16
					الاتصالات وتدقيق المعلومات	
					أتحصل على المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة (في الوقت المحدد)	17
					أتحصل على المعلومات المناسبة بالدقة المطلوبة	18
					توفر الكلية نظم اتصالات فعالة بين الأساتذة والإدارة	19
					تستخدم الكلية تقنيات اتصالات مرنة /متنوعة (تستجيب لمتطلبات العمل)	20

المحور الثاني : الولاء التنظيمي

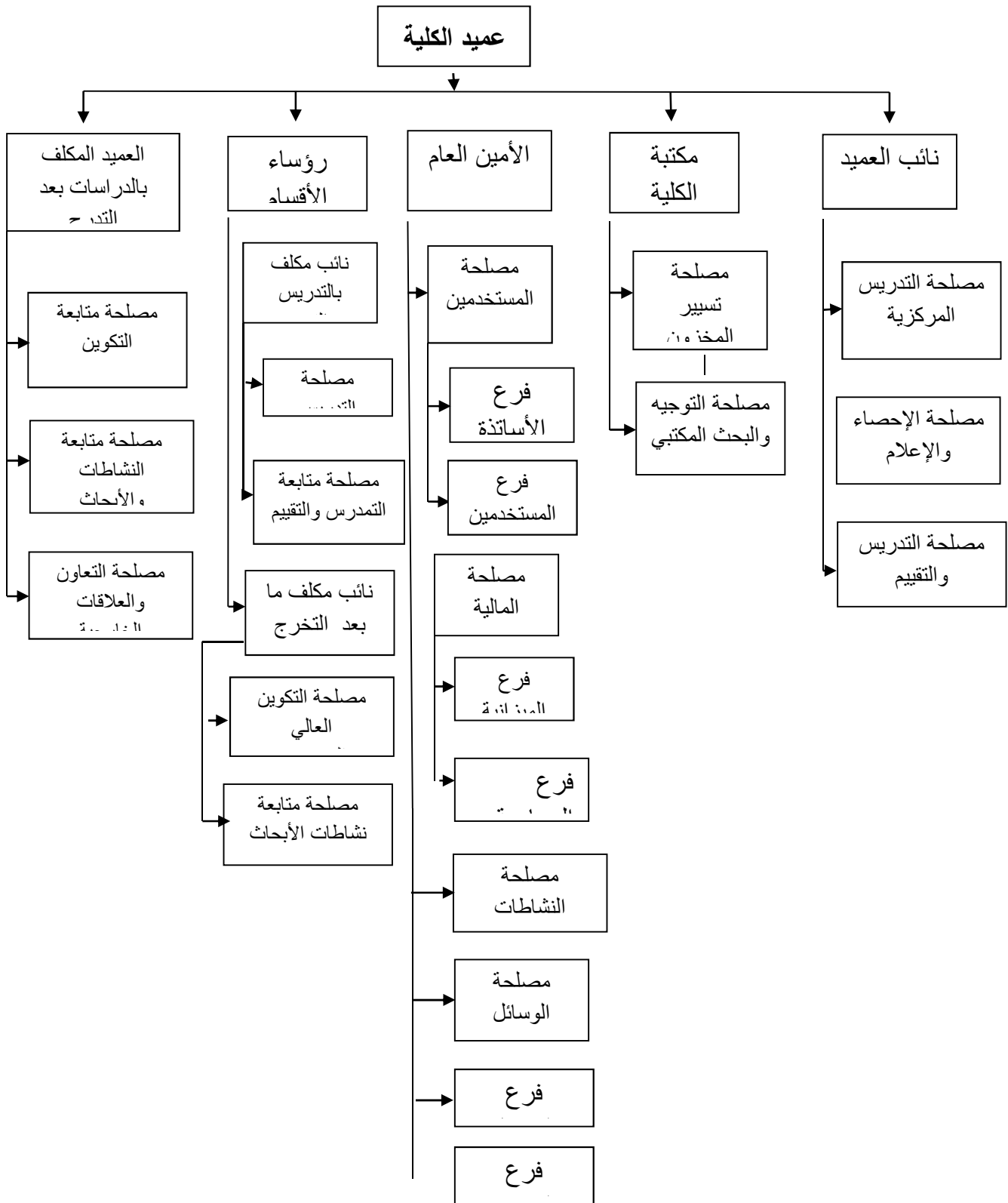
ضع الإشارة (/) في الخانة التي تراها مناسبة مع رأيك :

رقم العبارة	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
21	اشعر بانتمائي لهذه الكلية					
22	افتخر /اعتز كوني اعمل بهذه الكلية					
23	اعتبر مشاكل الكلية كمشاكلي (اشعر بمشاكل الكلية وكأنها مشاكلي)					
24	لدي استعداد لان أقدم جهد اكبر للكلية للمساهمة في تطويرها					
25	أنا حريص على مستقبل /سمعة الكلية (حريص على كا ما هو لصالح الكلية)					
26	اعمل بإخلاص في هذه الكلية					
27	اشعر بان قيم هذه الكلية جزء من قيمي (أو تطابق قيمي)					
28	اعتبر أهداف هذه الكلية جزء من أهدافي					
29	اعتبر أن نجاح هذه الكلية هو جزء من نجاحي					
30	لن أتخلى عن العمل في هذه الكلية حتى لو توفر لي بديل أفضل					

ص 2/2

شكرا جزيلاً

الملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر وثائق خاصة بإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الملحق رقم (4) : نتائج تحليل استبيان اثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي

معدل اتساق الفا كرونباچ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,910	30

النوع الاجتماعي :

	Frequency	Percent	Percent Valid	Cumulative
Valid	13	68.4	68.4	68.4
	6	31.6	31.6	100.0
	19	100.0	100.0	

السن:

	Frequency	Percent	Percent Valid	Cumulative
Valid	2	10.5	10.5	10.5
	9	47.4	47.4	57.9
	8	42.1	42.1	100.0
	19	100.0	100.0	

المؤهل العلمي :

	Frequency	Percent	Percent Valid	Cumulative
Valid	4	21.1	21.1	21.1
	2	10.5	10.5	31.6
	13	68.4	68.4	100.0
	19	100.0	100.0	

الرتبة :

	Frequency	Percent	Percent Valid	Cumulative
Valid	4	21.1	21.1	21.1
	1	5.3	5.3	26.3
	3	15.8	15.8	42.1
	4	21.1	21.1	63.2
	7	36.8	36.8	100.0
	19	100.0	100.0	

الخبرة :

	Frequency	Percent	Percent Valid	Cumulative
Valid	3	15.8	15.8	15.8
	3	15.8	15.8	31.6
	5	26.3	26.3	57.9
	8	42.1	42.1	100.0
	19	100.0	100.0	

			الولاء التنظيمي	التمكين الإداري
Spearman's rho	الولاء التنظيمي	Correlation Coefficient	1,000	,607**
		Sig. (2-tailed)	.	,006
		N	19	19
	التمكين الإداري	Correlation Coefficient	,607**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,006	.
		N	19	19

			تفويض السلطة	التحفيز	فرق العمل	التدريب	الاتصالات وتدفق المعلومات	الولاء التنظيمي
Spearman's rho	تفويض السلطة	Correlation Coefficient	1,000	,209	,178	-,250	,552*	,201
		Sig. (2-tailed)	.	,390	,466	,302	,014	,410
		N	19	19	19	19	19	19
	التحفيز	Correlation Coefficient	,209	1,000	,227	,124	,469*	,111
		Sig. (2-tailed)	,390	.	,350	,612	,043	,652
		N	19	19	19	19	19	19
	فرق العمل	Correlation Coefficient	,178	,227	1,000	,008	,308	,628**
		Sig. (2-tailed)	,466	,350	.	,974	,199	,004
		N	19	19	19	19	19	19
	التدريب	Correlation Coefficient	-,250	,124	,008	1,000	,094	,360
		Sig. (2-tailed)	,302	,612	,974	.	,702	,130
		N	19	19	19	19	19	19
	الاتصالات وتدفق المعلومات	Correlation Coefficient	,552*	,469*	,308	,094	1,000	,477*
		Sig. (2-tailed)	,014	,043	,199	,702	.	,039
		N	19	19	19	19	19	19
	الولاء التنظيمي	Correlation Coefficient	,201	,111	,628**	,360	,477*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,410	,652	,004	,130	,039	.
		N	19	19	19	19	19	19

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الموضوع
	الإهداء
	الشكر
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - هـ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية للتمكين والولاء التنظيمي	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتمكين الإداري
08	المطلب الأول : ماهية التمكين
08	الفرع الأول : تعريف التمكين
09	الفرع الثاني : نماذج التمكين
10	الفرع الثالث : أبعاد التمكين
12	المطلب الثاني : خطوات التمكين مزاياه ومتطلباته
12	الفرع الأول : خطوات التمكين
13	الفرع الثاني : مزايا التمكين
14	الفرع الثالث : متطلبات التمكين
14	المطلب الثالث : أهمية التمكين فوائده ومعيقاته
14	الفرع الأول : أهمية التمكين
15	الفرع الثاني : فوائد التمكين ومعيقاته
18	المبحث الثاني : الأدبيات النظرية للولاء التنظيمي

18	المطلب الأول : ماهية الولاء التنظيمي
18	الفرع الأول : مفهوم الولاء
19	الفرع الثاني : مراحل الولاء
20	الفرع الثالث : أهمية الولاء
21	المطلب الثاني : أبعاد الولاء نماذجه وأثاره
21	الفرع الأول : أبعاد الولاء التنظيمي
22	الفرع الثاني : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
24	الفرع الثالث : آثار الولاء التنظيمي
25	الفرع الرابع : وسائل قياس الولاء التنظيمي
26	المطلب الثالث : العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي
27	المبحث الثالث : الدراسات السابقة للتمكين والولاء التنظيمي
27	المطلب الأول : الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)
27	الفرع الأول : الدراسات العربية
28	الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية
29	المطلب الثاني : مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة
30	المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول : تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
37	المطلب الأول : تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
38	المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية
39	المبحث الثاني الطريقة والإجراءات
36	المطلب الأول متغيرات ومجتمع البحث
36	المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة

37	الفرع الأول : أداة الدراسة
41	المطلب الثاني أدوات ومقياس التحليل الإحصائي
42	الفرع الأول أدوات التحليل الإحصائي
42	الفرع الثاني مقياس التحليل الإحصائي
43	المبحث الثالث عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
43	المطلب الأول : اختبار الثبات وتحليل الخصائص
44	الفرع الأول : اختبار معامل الثبات
45	الفرع الثاني : تحليل خصائص المبحوثين
46	المطلب الثاني : واقع التمكين الإداري ومستوى الولاء التنظيمي في الكلية محل الدراسة
46	الفرع الأول : واقع التمكين الإداري
62	المطلب الثالث : اختبار الفروقات واختبار الفرضيات
64	الفرع الأول : الفروقات في إجابات المبحوثين
69	الفرع الثاني : اختبار الفرضيات
75	خلاصة الفصل الثاني
83	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس