

تحديد الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في تعزيز وتعظيم الولاء التنظيمي في المنظمة باستخدام التحليل الهرمي لنظرية القرار - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الجلفة-

Determining the relative importance of the dimensions of the empowerment of workers in the strengthening and maximizing organizational loyalty in the organization using the hierarchical analysis of the resolution theory case study- trade directorate of djelfa-

رحمة مجدة حصباية¹، قويدر بورقبة²

Rahma Majda Hasbaia¹, Bouragba Kouider²

¹ مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة جامعة

r.hasbaia@univ-djelfa.dz

زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)،¹

² سياسات التنمية الريفية في المناطق السهبية بالجزائر جامعة زيان عاشور بالجلفة(الجزائر)،

dr.bouragbakouider@gmail.com

تاريخ القبول: 2020-06-11

تاريخ الاستلام: 2020/04/29

ملخص:

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة ما بين أبعاد تمكين العاملين والولاء التنظيمي من خلال القيام بدراسة حالة مديرية التجارة بولاية الجلفة، حيث تم تفكيك أبعاد تمكين العاملين وتحويلها الى بدائل تساهم في زيادة الولاء التنظيمي لموظفين، كما تم تفكيك ابعاد معايير الولاء التنظيمي لمعرفة البديل الذي يساهم أكثر في تحقيق المعايير معا. ولتحقيق ذلك تم اختيار أسلوب التحليل الهرمي باعتباره طريقة فعالة في ترتيب أهمية البدائل للمعايير معا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من أجل الوصول لأهداف الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الرواتب والحوافز تزيد من الولاء التنظيمي ككل بالإضافة الى تفويض وتدريب العاملين لتحقيق اقصى ولاء تنظيمي عكس الاتصال الفعال و فرق العمل التي لا يرون أنه يزيدون منه.

كلمات مفتاحية: التحليل الهرمي، مصفوفة المقارنات الثنائية، أبعاد تمكين العاملين، أبعاد الولاء التنظيمي، مديرية التجارة لولاية الجلفة.

¹ المؤلف المرسل: قويدر بورقبة، الإيميل: dr.bouragbakouider@gmail.com

Abstract :

The study was aimed to clarify the relationship between the dimensions of the empowerment of the workers and organizational loyalty through a study of the situation of the directorate of trade .Djelfa where was a dismantling of the dimension of workers empowerment into alternatives to contribute increasing the organizational loyalty of their employees. It was also dismantling the dimensions of the organizational loyalty standards to know the alternative that contributes to achieve the standards all together. In order to achieve the study's objectives, the method of hierarchical analysis was chosen as an effective way of arranging the importance of the alternatives of the standards together. The descriptive approach and the analytical approach was used in order to reach the objectives of the study. In this study, we reached a set of conclusions, the most important of which is that the salaries and incentives increase the organizational loyalty as well as the credentials and training of personnel to achieve maximum organizational loyalty.

Keywords : *Analytic hierarchy . Binary comparison matrix . Dimensions of workers empowerment . Dimensions of organizational loyalty. Commerce Department wilaya of Djelfa*

1. مقدمة:

يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات في ظل الاتجاه نحو تبنى وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء، وفقا لذلك فإن المنظمات في حاجة ماسة لتفعيل تمكين العاملين وتوظيفه لتحقيق أقصى ولاء تنظيمي للموظفين مما ينعكس على الاداء العام ككل للمنظمة وبالتالي النمو والبقاء .

الإشكالية الرئيسية: من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

كيف يمكن استخدام طريقة التحليل الهرمي لنظرية اتخاذ القرار في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين لزيادة الولاء التنظيمي بأبعاده ككل؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل تؤثر أبعاد تمكين العاملين في زيادة أو نقص الولاء التنظيمي للموظفين؟
2. كيف يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين حسب قدرته على تفعيل الولاء التنظيمي؟

الفرضيات:

1. تؤثر أبعاد تمكين العاملين في زيادة أو نقص الولاء التنظيمي للموظفين.
2. يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين حسب قدرته على تفعيل الولاء التنظيمي باستخدام التحليل الهرمي لنظرية القرار.

المنهج المستخدم: لتحقيق أهداف الدراسة و معالجة الموضوع نستخدم المنهج الوصفي من خلال شرح أهم المصطلحات المرتبطة بالموضوع ، والمنهج التحليلي لمعالجة البيانات وتفسيرها.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في ترتيب أبعاد تمكين العاملين حسب قدرتها زيادة الولاء التنظيمي للموظفين بالمنظمة من خلال معرفة ترتيبها و نسبة تأثيرها من خلال أسلوب التحليل الهرمي لنظرية اتخاذ القرار.

أهداف البحث: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

1. كيفية تحويل بيانات كمية وتحليلها.
2. توضيح كيفية استخدام التحليل الهرمي لترتيب البدائل المؤثرة في مجموعة من المعايير.
3. تحديد وترتيب أبعاد تمكين العاملين لزيادة الولاء التنظيمي للموظفين من خلال الاعتناء و تعزيز البديل الأكثر أهمية حتى نعظم الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

مبررات اختيار الموضوع: هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار الموضوع أهمها:

1. معرفة العوامل المؤثرة في تعزيز الولاء التنظيمي .
2. كيفية تطبيق الطرق الكمية لاتخاذ القرار على مواضيع ادارة الأعمال عامة و الولاء التنظيمي وتمكين العاملين خاصة .

2. الأدبيات النظرية:

2.1 مفهوم تمكين العاملين:

1. تمكين العاملين لغة: التمكين لغويا من الفعل مكن، بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما، أو زاد من قدراته وقوته. أو لجعل لشخص مكانة ومترلة، وإدريا يقصد بالتمكين " منح السلطة، والقوة الشرعية أو القانونية". (النصر، 2007، صفحة 230)

2. تمكين العاملين اصطلاحا:

1. يمكن تعريف مصطلح التمكين بأنه إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة إتخاذ القرار بلوحة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. (beton, 1995, p. 130)
 2. التمكين هو وصف لفلسفة إدارة المنظمة، والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة، والمسؤولية عن عملية صنع وإتخاذ القرارات، التي تؤثر في أعمالهم. (الرب، 2012، صفحة 518)
 3. فقد أشار " Eales " أن التمكين يعني منع العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية. (الساعدي، 2011، صفحة 167)
 4. وعبر "Mullins" عن التمكين بلغة إعطاء الأفراد العاملين المزيد من الحرية، الإستقلالية الرقابة الذاتية على أعمالهم، والمسؤولية في إتخاذ القرارات. (جلاب، 2011، صفحة 446)
 5. فالتمكين يعني " البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة، والقابلية على تحمل المسؤولية في فالتمكين تطوير، و تحسين الفعاليات الأساسية، لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين، من خلال علاقات، ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة، وأهداف المنظمة". (حمود، 2008، صفحة 256)
- ومن خلال التعريف السابقة نقوم بصياغة تعريف شامل للتمكين:

"التمكين عبارة عن فلسفة تقوم على تمديد السلطات، و المسؤوليات من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية و المتمثلة في العاملين، من خلال نقل السلطة، والمسؤولية بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين، بإعطائهم المزيد من الحرية، الاستقلالية، الرقابة الذاتية على أعمالهم، والثقة، والتدريب لإتخاذ القرارات".

2.2 أبعاد تمكين العاملين: يرى الأصبقة إلى أن التمكين يتكون من: (محمد، 2010، صفحة 15)

1. حرية التصرف: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذه مهام عمله.
2. الفاعلية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح إستنادا إلى خبرته ومهاراته ومعرفته.
3. التأثير: ويعني إعتقاد الفرد بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم إتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

و توجد أبعاد أخرى هي:

1. تفويض السلطة: ويعرف الجيوسي وجاد الله تفويض السلطة بأنها: هي اعطاء السلطة من إدري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية إلى أخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنزل عنها. فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت. (ابراهيم، 2006، صفحة 15) ويلور حول ثلاث محاور رئيسية هي: (منير، 2006، الصفحات 168-169)

✓ توزيع الواجبات والإختصاصات: أي يقوم كل فرد بالعمل الذي يناسبه والذي يدع فيه.

✓ إعطاء التصريح والسلطة: لا يمكن للفرد القيام بأعماله لوحده فهو يحتاج لمعاونين يقوم بإسناد جزء من العمل اليهم وفقا لإمكانياتهم وقدراتهم.

✓ خلق الإلتزام والمسؤولية: يؤدي إلى الإهتمام بأداء الاعمال أولا بؤلا وتنفيذها تحت شعور كامل بالإلتزام والمسؤولية.

2. تدريب العاملين: وهو مجمل العمليات القادرة على جعل الافراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يتكفلون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمنظمة. (وهيبة، صفحة 03)

ويمكن للتركيز على أهمية التدريب في النقاط المحددة التالية: (الزهراء، 2012، صفحة 07)

✓ يهدف إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.

✓ يساهم في تخفيض تكاليف الانتاج لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتالف والمعيب.

✓ يساعد على بناء الثقة لدى الفرد مما يؤدي إلى درجات رضا عالية وبالتالي زيادة الولاء والإلتزام للمنظمة من قبل العاملين بها.

✓ يستمد أهميته من كونه إستثمار في أفضل حال وأهم ما تملك المنظمة وهم الأفراد العاملين بها والذين يمثلون ثلث رأس مالها.

- ✓ برامجه الفعالة تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل.
- ✓ هو أداة إستراتيجية في يد الإدارة العليا نستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.
- ✓ يساعد الأفراد العاملين على بناء وإكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم.
3. تحفيز العاملين: هو القوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة. (سليمان، 2002، صفحة 280)، إن أهمية التحفيز تكمن في: (محمود، صفحة 22)
- ✓ المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- ✓ المساهمة في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين.
- ✓ تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- ✓ تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن إدهار الإدارة وتفوقها.
- ✓ المساهم في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة لإنجازها.
4. فرق العمل: وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين الأفراد متجانسين يجمعهم رغبة مخلصه للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك. (الدين، 2004، صفحة 293)
5. الاتصال الفعال: هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. وببساطة فإن الاتصال وتدفق المعلومات مهم جدا لتمكين العاملين وجعلهم أكثر قدرة على الإستجابة وإجابة تساؤلات العملاء بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة. (Melhem S, 2006, p. 589)
- 3.2 مفهوم الولاء التنظيمي: وقد أشار أحد المهتمين في مجال الإدارة الى وجود رؤيتين مكملتين تمثلان مداخل دراسته وهما:
- I. الرؤية الفكرية: فيها ينظر للولاء التنظيمي على أنه مفهوم إدراكي معرني، وحسب وجهة النظر هذه ان زيادة درجة الولاء لدى الفرد تعني إيمانه العميق بأهداف وقيم المنظمة، واستعداده لبذل جهد أكبر في سبيل المنظمة.
- وفق هذه الرؤية ترد العديد من التعريف منها تعريف **porter** واخرون حيث يرون بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وإلتباطه بها، ولا يقوم الفرد بمنح إنتمائه وولائه لمنظمته ما لم يكن لديه: (الجريسي، 2010، صفحة 42.46)
1. إعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
 2. إستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.
 3. رغبة قوية في المحافظة على إستمرار عمله في المنظمة.
- أما **Kidron** فيميز بين الولاء الأدبي ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة وإعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه، إما لولاء المحسوب فيقصد به رغبة الموظف في الإستمرار بالعمل في المنظمة رغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى ومزايا أفضل. (العلا، 2009، صفحة 50)

II. الرؤية السلوكية: وهي ترى ان الفرد يبذل جهد للحفاظ على كل شيء ذي قيمة كالنقود، أو على الوقت الذي يحسره نتيجة تركه للمنظمة، لذا فإنه يحاول الحفاظ على كل السلوكيات التي تضمن له إستمرارية هذه الأشياء القيمة عنده. (الجريسي، 2010، الصفحات 42-46)

وحسب هذه الرؤية يرى **Allen and Meyer** بأن الولاء التنظيمي يقوم على أسس المنظمة ومصالح تبادلية بين الفرد والمنظمة كما في حساب التكاليف والعوائد المقترنة بترك العمل في المنظمة أو إستمرارية البقاء فيها، فالفرد يحاول الحفاظ على كل شيء يجنيه من العمل في المنظمة ويمثل قيمة له أو مكسبا. في ظل هذه الرؤية نجد العديد من التعريف منها: (العمرى، 2007، صفحة 52)

1. تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية، وإنصهار الفرد داخل بيئة عمله وإستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة.
2. الإتجاه أو التوجه نحو المنظمة.
3. إنجراف الافراد او تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة للمنظمة.
4. ويؤى **Buchanan** بانه: إقتران فعال بين الفرد و المنظمة برغم حصولهم على مردود أقل، وقدم ثلاث مرتكبات رئيسية يركز عليها الولاء التنظيمي وهي: الإحساس بالإتتماء، المساهمة الفعالة، الإخلاص. (غنام، 2005، الصفحات 33-34)

وفي ضوء ما سبق يمكن إستنتاج تعريف للولاء التنظيمي فهو: " ذلك الشعور الوجداني الإيجابي للفرد العامل في المؤسسة ما نحو منظمته، يترجم فعليا بالعمل لصالح المنظمة حتى في حالة غياب الرقابة والحوافز المادية والمعنوية، مع الرغبة في الإستمرار بالعمل في هذه المنظمة "

ومن وجهة نظر أخرى يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء ذلك ان الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة ، الاسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، جماعة العمل، جماعة الرفاق او غير ذلك. (الجريسي، 2010، الصفحات 47-50) فالولاء التنظيمي للموظف يشكل أساسا لإتجاهاته وسلوكياته داخل المنظمة، فكلما زاد مستوى ولاء الموظف للمنظمة زاد تبني الموظف لأهداف المنظمة ويتصرف بما يخدم مصلحتها بشكل أكبر وجهد أكبر. فعندما يمنح الموظف ولاءه لمنظمة معينة فإنه يطور أساسا لإتخاذ القرارات نابع من قيم المنظمة وأهدافها، وبالتالي يريد من إتخاذ القرارات وفقا لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة برقابة ذاتية من الموظف.

كما أنه لا يمكن الحصول على الولاء جاهزا، أو يفرض فرضا بوسائل الاكراه المختلفة، بل يكتسب بتفاعل العديد من العوامل والمتغيرات، وهو أيضا نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، وتؤثر عليه العديد من المتغيرات، فهناك السمات الشخصية: كالجنس، العمر، سنوات الخدمة الوطنية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الحاجة للإنجاز، وهناك السمات الخاصة بالعمل: كتحديد المهام، درجة الاستقلالية أثناء العمل والمعلومات المرتدة عن الأداء، وهناك الأبعاد التنظيمية: كالأجر، السلوك القيادي للمشرف، وحرية إختيار جماعة العمل، ثم هناك العوامل الخارجية مثل: فرص العمل المتوافرة خارج المنظمة. وكل تلك المتغيرات وغيرها تؤثر في الولاء.

4.2 أبعاد الولاء التنظيمي: يرى كل من ماير و آلن و سميث أن للولاء التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية هي:

1. الولاء العاطفي (المؤثر): و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من درجة استقلالية وأهمية...، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاكة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية. (الرواشدة، 2007، صفحة 89)

2. الولاء الأخلاقي (المعياري): هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في التنظيم ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للأفراد العاملين. (عاطف، 2011، صفحة 278)

3. الولاء المستمر: و يشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في مؤسسة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فالأفراد ذوي الانتماء المستمر العالي يقعون في المنظمة لأن عليهم أن يفعلوا ذلك. (فلمبان، 2009، صفحة 28)

وهناك من يضيف إلى هذا التصنيف أبعاد أخرى هي: (محمد ش.، 2010، الصفحات 84-86)

1. الولاء التلاحي: وتمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد و منظمته، و التي تنميها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة التي تقر بجهود عمالها، فالمؤسسة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية... الخ.

2. الولاء الاغترابي: ويسمى أيضا المقيد، حيث يلتزم الفرد بمبادئ مؤسسته، ويندمج في عمله دون إرادة و رغبة منه ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى كذلك بالولاء السلبي لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات أداية كالتغيب، قلة الإنتاج، نقص الكفاءة... الخ

3. الولاء الموقفي: يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعرف على أهداف وقيم المؤسسة. ويعملون على الاتجاه معها ويعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية.

4. الولاء السلوكي: يقوم على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وربطه بمؤسسته.

5. الولاء الرقابي: ينشأ عندما يعتقد الفرد أن القيم والمعايير الموجودة في المؤسسة تشكل دليل لتوجيه سلوكه توجيها صحيحا، فهو يسعى دوما إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة، ويحاول تفسيرها وفهمها وبعدها يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطورها، فيتأثر بها ويريد ولاءه وانتماءه للمؤسسة.

3. الدراسة التطبيقية

1.3 الإطار المنهجي للدراسة:

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة وجهة نظر عينة الدراسة بمدى التجربة حول دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي، يتطلب توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية

التي تجوي من خلالها الدراسة، وذلك من خلال إختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع هدف البحث، وتكون ومرغوب فيها من قبل المبحوثين من جهة أخرى.

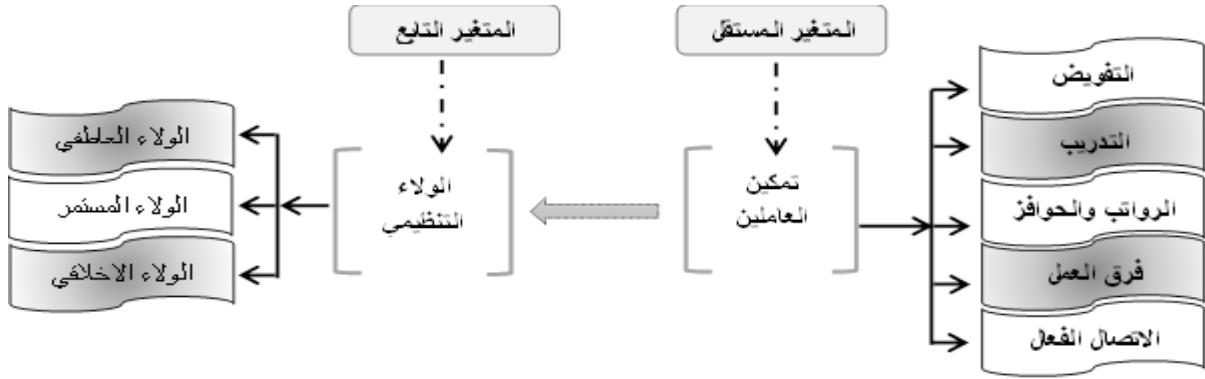
1. أنموذج الدراسة: تتكون الدراسة من متغيرين، المتغير التابع و هو الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي). أما والمتغير المستقل هو تمكين العاملين بأبعاده (التفويض، التدريب، الرواتب والحوافز، فرق العمل، الاتصال الفعال) ، قدم تحديد هذه الأبعاد بناء على الدراسات السابقة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1: أبعاد الدراسات السابقة

| الباحث | السنة | الأبعاد | | |
|---------------------------|-------|---|----------------|-----------------|
| أحمد صادق محمد الرقب | 2010 | العمل الجماعي- الإستقلالية والمشاركة في القرارات- المشاركة في المعلومات | تمكين العاملين | |
| هيثم محمد العطار | 2012 | تفويض السلطة- التدريب- التحفيز- فرق العمل- الاتصال الموظفين | | |
| فريدة حجيرة | 2012 | تفويض السلطة- الاتصال الفعال- التدريب- التحفيز | | |
| اروى بنت عيد الفايدي | 2013 | التأثير- القوة- الإختيار- معنى العمل- الأهمية | | |
| هجيرة بودرهم | 2013 | التمكين الإداري: تفويض السلطة- التدريب- التحفيز- فرق العمل- الاتصال الفعال | | |
| حسن مروان عفاة | 2013 | الإتصال والمشاركة- بناء فرق العمل- التأثير- حفز العاملين- السلطة- التدريب | | |
| أيمن حسن ديوب | 2014 | تفويض السلطة- والمشاركة في القرارات- المشاركة في الملكية- تقدير الأناجاز | | |
| مناس جوهر | 2015 | تفويض السلطة- التدريب- التحفيز العاملين- بناء فرق العمل- الاتصال الفعال | | |
| الشريط شريف محمد | 2008 | الولاء المستديم- الولاء التلاحمي- الولاء العاطفي- الولاء الإغترابي- الولاء الرقابي- الولاء المعياري- الولاء الموقفي- الولاء السلوكي | | الولاء التنظيمي |
| محمد صلاح الدين ابو العلا | 2009 | الولاء العاطفي- الولاء المستمر- الولاء الأخلاقي | | |
| بدر الجريسي | 2010 | الولاء العاطفي(المؤثر)- الولاء المستمر- الولاء الأخلاقي(المعياري) | | |
| سمية دبة | 2012 | الولاء المحسوب- الولاء العاطفي- الولاء المستمر- الولاء الأخلاقي(الأدبي) | | |
| مزوار منوبة | 2013 | الولاء العاطفي(الوجداني)- الولاء المستمر(البقائي)- الولاء الأخلاقي(المعياري) | | |
| موساوي ذهبية | 2015 | الولاء العاطفي- الولاء المستمر- الولاء الأخلاقي | | |

المصدر: من إعداد الباحثين

والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة الذي تم صياغته إنطلاقا من الجدول السابق:
الشكل 1: أنموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من إعداد الباحثين

2. مجتمع الدراسة: إن مجتمع الدراسة هو موظفي مديرية التجارة بالجلفة والبالغ عددهم حسب المعلومات المسلمة سنة 2019 من طرف قسم ادارة الموارد البشرية لمنظمة هو: 192 موظف مسمين على النحو التالي:

الجدول 2: توزيع الموظفين حسب الأسلاك

| النساء | الجامعيون | عدد الموظفين | الأسلاك |
|--------|-----------|--------------|--------------------------------|
| 05 | 12 | 32 | الأسلاك المشتركة |
| 24 | 58 | 77 | النوعية وقمع الغش |
| 19 | 48 | 70 | المنافسة والتحقيقات الاقتصادية |
| 04 | / | 13 | المتعاقدون |
| 52 | 118 | 192 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على الموقع الخاص بالمديرية <http://www.dcwdjelfa.dz> تم الاطلاع

عليه 19:08 2019/03/29

3. عينة الدراسة: إن دراستنا هاته اختصت بدراسة مجتمع مديرية التجارة بالجلفة وكانت عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية اشتملت على 192 مفردة (موظف) من بينهم اي ما نسبته 100% من أفراد المجتمع .

4. أدوات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب و هي: التحليل الهرمي من خلال تعريف المشكلة و المعايير المؤثرة عليها و البدائل المقترحة .

كما اعتمدنا اسلوب مصفوفة المقارنات الثنائية و المتوسط الهندسي و مؤشر الثبات الجدولي و الموضح في الجول التالي:

الجدول 3: مؤشر الثبات الجدولي حسب عدد البدائل

| عدد البدائل | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------------|---|---|------|------|------|------|-----|-----|------|------|
| قيمة مؤشر الثبات الجدولي | 0 | 0 | 0,52 | 0,89 | 1,11 | 1,25 | 1,3 | 1,4 | 1,45 | 1,49 |

المصدر: ساهر محمد رشاد ، الاساليب الكمية لاختار القرار الأفضل ،دار النهضة العربية، مصر، 2011،

ص113.

المتوسط الهندسي عبارة عن الجذر النوني لـ n من القيم ويعطى بالصيغة التالية: (جمعة، 2018، صفحة 76)

$$G = \sqrt[n]{x_1 \times x_2 \times \dots \times x_n}$$

2.3 البناء الهرمي لمشكلة نقص الولاء التنظيمي في مديرية التجارة بولاية الجلفة:

1. طبيعة المشكلة: تسعى مديرية التجارة بولاية الجلفة إلى تحقيق الولاء التنظيمي من خلال تفعيل أبعاد تمكين الموظفين، إلا أنها تواجه مشكلة حول البعد الأهم من أبعاد تمكين العاملين الذي سيساهم في تحقيق أكبر ولاء ممكن من طرفهم ، وبالتالي المشكلة التي تواجهها تدني الولاء التنظيمي من قبل الموظفين.
2. الهدف: إن تحقيق أقصى ولاء تنظيمي للموظفين هو هدف مديرية التجارة لولاية الجلفة من خلال معرفة و تفعيل أهم بعد من أبعاد تمكين الموظفين.
3. المعايير المطلوبة: يبحث مديرية التجارة لولاية الجلفة إلى تحقيق ثلاثة معايير أساسية و هي:
 - الولاء العاطفي - الولاء المستمر - الولاء الأخلاقي
4. البدائل المتاحة: لتحقيق المعايير السابقة يوجد خمسة بدائل متاحة وهي :
 - تقديم التفويض - زيادة الرواتب و الحوافز - تكثيف الاتصال الفعال - تفعيل فرق العمل - زيادة الدورات التدريبية.

3.3 ترتيب أهمية أبعاد تمكين الموظفين في زيادة أبعاد الولاء التنظيمي في مديرية التجارة لولاية الجلفة:

من أجل معرفة ترتيب أهمية البدائل الخمسة لدى موظفي مديرية التجارة لولاية الجلفة في تحقيق أقصى ولاء تنظيمي، تم توزيع استمترات عليهم لترتيب البدائل الخمس حسب أهميتها في تحقيق أقصى ولاء سواء كان مستمر أو عاطفي أو أخلاقي، و الجلول الموالي يوضح نتائج تفريغ الاستمترات .

الجدول 4: ترتيب أفراد العينة لأهمية أبعاد تمكين العاملين حسب نوع الولاء التنظيمي

| أبعاد الولاء التنظيمي | أبعاد تمكن العاملين | الولاء العاطفي | الولاء المستمر | الولاء الاخلاقي |
|-----------------------|---------------------|----------------|----------------|-----------------|
| التفويض | 96 | 12 | 36 | |
| الرواتب و الحوافز | 48 | 144 | 18 | |
| الاتصال الفعال | 24 | 6 | 108 | |
| فرق العمل | 12 | 24 | 18 | |
| التدريب | 12 | 6 | 12 | |

| | | | |
|-----|-----|-----|---------|
| 192 | 192 | 192 | المجموع |
|-----|-----|-----|---------|

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على تفريغ نتائج الاستثمارات

يبين الجدول أعلاه أن موظفي مديرية التجارة لولاية الجلفة يعتقدون أن منح التفويض لهم سيزيد من ولائهم المستمر، بينما يرون أن زيادة الرواتب و الحوافز تعظم الولاء المستمر ، أما تكثيف الاتصال الفعال سيزيد من الولاء الأخلاقي .

الجدول 5: ترتيب أفراد الإدارة لأهمية أبعاد الولاء التنظيمي

| أبعاد الولاء التنظيمي | الولاء المستمر | الولاء العاطفي | الولاء الاخلاقي | المجموع |
|-----------------------|----------------|----------------|-----------------|---------|
| عدد الأصوات | 6 | 3 | 3 | 12 |

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان الموجه لمسييري مديرية التجارة لولاية الجلفة

يبين الجدول أعلاه أن مسيري مديرية التجارة لولاية الجلفة يعتقدون أنهم يحتاجون أن يتصف موظفهم بالولاء المستمر بدرجة كبيرة ، ويرون أن موظفيهم يحتاجون إلى الولاء الأخلاقي و العاطفي بدرجة أقل.

4.3 المقارنات الثنائية: بعد ما تم البناء الهرمي نقوم بتقييم عناصره المتعددة بدقة ونظام، ويتم المقارنة بينهما

أزواجاً أزواجاً والقيام بالتقييم من خلال هذه المقارنة، حيث تقاس درجة الأهمية بين كل بديلين بالطريقة اللفظية والرقمية معاً كما هو موضح في الجدول الموالي.

| الوزن بالمقياس الرقمي | التفسير بالمقياس اللفظي |
|-----------------------|---|
| 1 | إن البديلين متساويين بالنسبة للمعيار |
| 3 | إن أحد البديلين أهم بدرجة معتدلة (متوسط) من آخر بالنسبة للمعيار |
| 5 | إن أحد البديلين أهم بدرجة عالية (قوية) من آخر بالنسبة للمعيار |
| 7 | إن أحد البديلين أهم بدرجة عالية جداً (قوية جداً) من آخر بالنسبة للمعيار |
| 9 | إن أحد البديلين أهم بدرجة قصوى من آخر بالنسبة للمعيار |
| 8،6،4،2 | قيم وسطية بين القيم السابقة |

بما أن لدينا 5 بدائل يكون عدد المقارنات الثنائية عبءة توفيقه يمكن حسابها كما يلي:

$$C_5^2 = \frac{5!}{(5-2)!2!} = 10$$

ومنه عدد المقارنات الثنائية يسوي 10 مقارنات ثنائية.

5.3 تصميم مصفوفات المقارنات الثنائية حسب كل معيار (نوع الولاء):

تعتمد هذه الخطوة من عملية التحليل الهرمي إلى تحويل التقييم أو التقدير الذي تم سابقاً إي قيم ومدلولات رقمية ومن ثم معالجتها بسلسلة من العمليات و مقارنتها بكل عناصر المسألة أو المشكلة ، عندما يحدد وزن رقمي او أولية لكل عنصر من عناصر الهرم ، تظهر الرؤية واضحة من للعناصر المختلفة أو الغير متكافئة بمقارنتها بعضها بعضاً بطريقة منطقية

متماسكة وتتصف مصفوفة المقارنات بتماسك بحيث قطر المصفوفة يسوي الواحد لأنها تمثل مقارنة البديل بنفسه و يجب أن تكون القيم أسفل القطر هي المعكوس الضربي للقيم أعلى القطر.

1. مقياس الولاء العاطفي: من خلال العمود الثاني للجدول رقم (04) يمكن تصميم مصفوفة المقارنات

الثنائية حسب مقياس الولاء العاطفي كما يلي :

| العائد | المتوسط الهندسي | التدريب | فرق العمل | الاتصال الفعال | الرواتب و الحوافز | التفويض | |
|--------|-----------------|---------|-----------|----------------|-------------------|---------|-------------------|
| 0,5 | 3,4822 | 8 | 8 | 4 | 2 | 1 | التفويض |
| 0,25 | 1,7411 | 4 | 4 | 2 | 1 | 0,5 | الرواتب و الحوافز |
| 0,125 | 0,8705 | 2 | 2 | 1 | 0,5 | 0,25 | الاتصال الفعال |
| 0,0625 | 0,4353 | 1 | 1 | 0,5 | 0,25 | 0,125 | فرق العمل |
| 0,0625 | 0,4353 | 1 | 1 | 0,5 | 0,25 | 0,125 | التدريب |
| 1,0000 | 6,9644 | | | | | | المجموع |

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المصفوفة متماسكة حيث قطرها يسوي الواحد ، بمعنى لا يوجد تناقض بين أهمية البدائل فيما بينها ، ومن خلال إيجاد المتوسطات الهندسية لكل صف وقسمتها على مجموع المتوسطات نتضح لنا الأهمية النسبية لكل بديل بحيث يكون مجموع النسب يسوي واحد ، ويمكن ترتيب الأهمية النسبية للبدائل المتاحة حسب مقياس الولاء العاطفي وفق الجدول التالي:

| الأهمية النسبية للبدائل حسب مقياس الولاء العاطفي % | البدائل |
|--|-------------------|
| 50 | التفويض |
| 25 | الرواتب و الحوافز |
| 12,5 | الاتصال الفعال |
| 6,25 | فرق العمل |
| 6,25 | التدريب |
| 100 | المجموع |

✓ حساب مصفوفات المقارنة الثنائية لحساب الجذر الكامن للمصفوفة: لحساب الجذر الكامن للمصفوفة الثنائية نقوم بضرب نسبة أهمية كل بديل في العمود الخاص به و من ثم نقوم بجمع كل سطر على حدى ثم نقوم بقسمة مجموع كل سطر على ما يقابله من القطر لنتحصل على y لكل سطر ، ثم نقوم بجمع عناصر العمود y ونقوم بجزره لنتحصل على الجذر الكامن للمصفوفة كما هو موضح في الجدولين المواليين.

| 0,0625 | 0,0625 | 0,125 | 0,25 | 0,5 | |
|---------|-----------|----------------|-------------------|---------|-------------------|
| التدريب | فرق العمل | الاتصال الفعال | الرواتب و الحوافز | التفويض | |
| 8 | 8 | 4 | 2 | 1 | التفويض |
| 4 | 4 | 2 | 1 | 0,5 | الرواتب و الحوافز |
| 2 | 2 | 1 | 0,5 | 0,25 | الاتصال الفعال |
| 1 | 1 | 0,5 | 0,25 | 0,125 | فرق العمل |
| 1 | 1 | 0,5 | 0,25 | 0,125 | التدريب |

| | | | | | | | |
|----|---------|---------|-----------|----------------|-------------------|---------|-----------------------|
| y | المجموع | 0,0625 | 0,0625 | 0,125 | 0,25 | 0,5 | |
| | | التدريب | فرق العمل | الاتصال الفعال | الرواتب و الحوافز | التفويض | |
| 5 | 2,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | التفويض |
| 5 | 1,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | الرواتب و الحوافز |
| 5 | 0,625 | 0,125 | 0,125 | 0,125 | 0,125 | 0,125 | الاتصال الفعال |
| 5 | 0,3125 | 0,0625 | 0,0625 | 0,0625 | 0,0625 | 0,0625 | فرق العمل |
| 5 | 0,3125 | 0,0625 | 0,0625 | 0,0625 | 0,0625 | 0,0625 | التدريب |
| 25 | | | | | | | المجموع |
| 5 | | | | | | | الجذر الكامن للمصفوفة |

✓ حساب معامل الثبات: للتحقق من نسبة توافق المطلوب لنجاح المقارنات الثنائية و التي تضمن عدم التناقض بين الآراء عند وضع درجة الأهمية في مصفوفة المقارنات يتم حساب معامل الثبات و يجب ان يكون هذا المعامل بأقل من 10 %.

$$0 = \frac{5 - 5}{5 - 1} = \frac{Y - N}{N - 1} = \text{مؤشر الثبات المحسوب}$$

حيث N تمثل عدد البدائل.

$$\text{مؤشر الثبات} = \frac{0}{1,11} = 0\% < 10\%$$

نلاحظ أن مؤشر الثبات يساوي 0% و هو أقل من 10 % بالتالي هناك توافق مطلوب لنجاح المقارنات الثنائية بين بدائل التمكين الوظيفي و الولاء الأخلاقي عند وضع درجات الأهمية في مصفوفة المقارنات.

2. معيار الولاء المستمر: من خلال العمود الثالث للجدول رقم (04) يمكن تصميم مصفوفة المقارنات

الثنائية حسب معيار الولاء المستمر كما يلي :

| العائد | المتوسط الهندسي | التدريب | فرق العمل | الاتصال الفعال | الرواتب و الحوافز | التفويض | |
|--------|-----------------|---------|-----------|----------------|-------------------|---------|-------------------|
| 0,0625 | 0,6988 | 2 | 0,5 | 2 | 0,0833 | 1 | التفويض |
| 0,75 | 8,3859 | 24 | 6 | 24 | 1 | 12 | الرواتب و الحوافز |

| | | | | | | | |
|--------|--------|---|------|---|--------|-----|----------------|
| 0,0312 | 0,3493 | 1 | 0,25 | 1 | 0,0416 | 0,5 | الاتصال الفعال |
| 0,125 | 1,3977 | 4 | 1 | 4 | 0,1667 | 2 | فرق العمل |
| 0,0312 | 0,3493 | 1 | 0,25 | 1 | 0,0416 | 0,5 | التدريب |
| 1,0000 | 11,181 | | | | | | المجموع |

ويمكن ترتيب الأهمية النسبية للبدائل المتاحة حسب معيار الولاء المستمر وفق الجدول التالي:

| الأهمية النسبية للبدائل حسب معيار الولاء المستمر % | البدائل |
|--|-------------------|
| 6,25 | التفويض |
| 75 | الرواتب و الحوافز |
| 3,12 | الاتصال الفعال |
| 12,5 | فرق العمل |
| 3,12 | التدريب |
| 100 | المجموع |

✓ حساب مصفوفات المقارنة الثنائية لحساب الجذر الكامن للمصفوفة

| 0,0312 | 0,125 | 0,0312 | 0,75 | 0,0625 | |
|---------|-----------|----------------|-------------------|---------|-------------------|
| التدريب | فرق العمل | الاتصال الفعال | الرواتب و الحوافز | التفويض | |
| 2 | 0,5 | 2 | 0,0833 | 1 | التفويض |
| 24 | 6 | 24 | 1 | 12 | الرواتب و الحوافز |
| 1 | 0,25 | 1 | 0,0416 | 0,5 | الاتصال الفعال |
| 4 | 1 | 4 | 0,1667 | 2 | فرق العمل |
| 1 | 0,25 | 1 | 0,0416 | 0,5 | التدريب |

| y | المجموع | 0,0312 | 0,125 | 0,0312 | 0,75 | 0,0625 | |
|----------|---------|---------|-----------|----------------|-------------------|---------|-----------------------|
| | | التدريب | فرق العمل | الاتصال الفعال | الرواتب و الحوافز | التفويض | |
| 4,9968 | 0,3123 | 0,0624 | 0,0625 | 0,0624 | 0,062475 | 0,0625 | التفويض |
| 4,9968 | 3,7476 | 0,7488 | 0,75 | 0,7488 | 0,75 | 0,75 | الرواتب و الحوافز |
| 5,003205 | 0,1561 | 0,0312 | 0,03125 | 0,0312 | 0,0312 | 0,03125 | الاتصال الفعال |
| 4,9968 | 0,6246 | 0,1248 | 0,125 | 0,1248 | 0,125025 | 0,125 | فرق العمل |
| 5,003205 | 0,1561 | 0,0312 | 0,03125 | 0,0312 | 0,0312 | 0,03125 | التدريب |
| 24,99681 | | | | | | | المجموع |
| 4,999681 | | | | | | | الجذر الكامن للمصفوفة |

✓ حساب معامل الثبات

$$0 = \frac{5 - 5}{5 - 1} = \frac{Y - N}{N - 1} = \text{مؤشر الثبات المحسوب}$$

$$\text{مؤشر الثبات} = \frac{\text{مؤشر الثبات المحسوب}}{\text{مؤشر الثبات الجدولي}} = \frac{0}{1,11} = 0\% < 10\%$$

نلاحظ أن مؤشر الثبات يسوي 0% و هو أقل من 10 % بالتالي هناك توافق مطلوب لنجاح المقارنات الثنائية بين بدائل التمكين الوظيفي و الولاء المستمر عند وضع درجات الأهمية في مصفوفة المقارنات.

3. معيار الولاء

الاخلاقي: من خلال العمود الرابع للجدول رقم (04) يمكن تصميم مصفوفة المقارنات الثنائية

حسب معيار الولاء المستمر كما يلي :

| العائد | المتوسط الهندسي | التدريب | فرق العمل | الاتصال الفعال | الرواتب و الحوافز | التفويض | |
|--------|--------------------|---------|--------------|-------------------|----------------------|---------|-------------------|
| 0,0625 | 0,4398 | 0,1111 | 0,6667 | 0,3333 | 0,6667 | 1 | التفويض |
| 0,0938 | 0,6598 | 0,1667 | 1 | 0,5 | 1 | 1,5 | الرواتب و الحوافز |
| 0,1875 | 1,3195 | 0,3333 | 2 | 1 | 2 | 3 | الاتصال الفعال |
| 0,0938 | 0,6598 | 0,1667 | 1 | 0,5 | 1 | 1,5 | فرق العمل |
| 0,5625 | 3,9585 | 1 | 6 | 3 | 6 | 9 | التدريب |
| 1,0000 | 7,0374 | | | | | | المجموع |

ويمكن ترتيب الأهمية النسبية للبدائل المتاحة حسب معيار الولاء المستمر وفق الجدول التالي:

| البدائل | الأهمية النسبية للبدائل حسب معيار الولاء المستمر % |
|-------------------|--|
| التفويض | 6,25 |
| الرواتب و الحوافز | 9,38 |
| الاتصال الفعال | 18,75 |
| فرق العمل | 9,38 |
| التدريب | 56,25 |
| المجموع | 100 |

✓ حساب مصفوفات المقارنة الثنائية لحساب الجذر الكامن للمصفوفة

| | | | | | | |
|---------|-----------|----------------|-------------------|---------|-------------------|--------|
| 0,5625 | 0,0938 | 0,1875 | 0,0938 | 0,0625 | | |
| التدريب | فرق العمل | الاتصال الفعال | الرواتب و الحوافز | التفويض | | |
| 0,1111 | 0,6667 | 0,3333 | 0,6667 | 1 | التفويض | |
| 0,1667 | 1 | 0,5 | 1 | 1,5 | الرواتب و الحوافز | |
| 0,3333 | 2 | 1 | 2 | 3 | الاتصال الفعال | |
| 0,1667 | 1 | 0,5 | 1 | 1,5 | فرق العمل | |
| 1 | 6 | 3 | 6 | 9 | التدريب | |
| y | المجموع | 0,5625 | 0,0938 | 0,1875 | 0,0938 | 0,0625 |

| | | | | | | | |
|----------|--------|----------|-----------|-------------------|----------------------|---------|-----------------------------|
| | | التدريب | فرق العمل | الاتصال الفعال | الرواتب و الحوافز | التفويض | |
| 5,0016 | 0,3126 | 0,062494 | 0,062536 | 0,062494 | 0,0625365 | 0,0625 | التفويض |
| 4,998934 | 0,4689 | 0,093769 | 0,0938 | 0,09375 | 0,0938 | 0,09375 | الرواتب و الحوافز |
| 5,001067 | 0,9377 | 0,187481 | 0,1876 | 0,1875 | 0,1876 | 0,1875 | الاتصال الفعال |
| 4,998934 | 0,4689 | 0,093769 | 0,0938 | 0,09375 | 0,0938 | 0,09375 | فرق العمل |
| 5,001067 | 2,8131 | 0,5625 | 0,5628 | 0,5625 | 0,5628 | 0,5625 | التدريب |
| 24,99681 | | | | | | | المجموع |
| 4,999681 | | | | | | | الجذر الكامن للمصفوفة |

✓ حساب معامل الثبات

$$0 = \frac{5 - 5}{5 - 1} = \frac{Y - N}{N - 1} = \text{مؤشر الثبات المحسوب}$$

$$\%10 > \%0 = \frac{0}{1,11} = \frac{\text{مؤشر الثبات المحسوب}}{\text{مؤشر الثبات الجدولي}} = \text{مؤشر الثبات}$$

نلاحظ أن مؤشر الثبات يسوي 0% و هو أقل من 10 % بالتالي هناك توافق مطلوب لنجاح المقارنات الثنائية بين بدائل التمكين الوظيفي و الولاء الأخلاقي عند وضع درجات الأهمية في مصفوفة المقارنات.

6.3 حساب الأوزان النسبية لمعايير الولاء التنظيمي التي تحقق هدف مسيري مديرية التجارة لولاية الجلفة:

من خلال الجدول رقم (05) يمكن تصميم مصفوفة المقارنات الثنائية للولاء التنظيمي ككل كما يلي :

| العائد | المتوسط الهندسي | الولاء الأخلاقي | الولاء العاطفي | الولاء المستمر | |
|--------|-----------------|--------------------|----------------|-------------------|-----------------|
| 0,5 | 1,5874 | 2 | 2 | 1 | الولاء المستمر |
| 0,25 | 0,7937 | 1 | 1 | 0,5 | الولاء العاطفي |
| 0,25 | 0,7937 | 1 | 1 | 0,5 | الولاء الأخلاقي |
| 1 | 3,1748 | | | | المجموع |

ويمكن ترتيب الأهمية النسبية للبدائل المتاحة حسب معيار الولاء التنظيمي وفق الجدول التالي:

| الأهمية النسبية للبدائل حسب معيار الولاء المستمر % | البدائل |
|--|-----------------|
| 50 | الولاء المستمر |
| 25 | الولاء العاطفي |
| 25 | الولاء الأخلاقي |
| 100 | المجموع |

✓ حساب مصفوفات المقارنة الثنائية لحساب الجذر الكامن للمصفوفة

| | | | |
|-----------------|----------------|----------------|-----------------|
| 0,25 | 0,25 | 0,5 | |
| الولاء الاخلاقي | الولاء العاطفي | الولاء المستمر | |
| 2 | 2 | 1 | الولاء المستمر |
| 1 | 1 | 0,5 | الولاء العاطفي |
| 1 | 1 | 0,5 | الولاء الاخلاقي |

| ص البديل | المجموع | 0,25 | 0,25 | 0,5 | |
|----------|---------|-----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| | | الولاء الاخلاقي | الولاء العاطفي | الولاء المستمر | |
| 3 | 1,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | الولاء المستمر |
| 3 | 0,75 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | الولاء العاطفي |
| 3 | 0,75 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | الولاء الاخلاقي |
| 9 | | | | | المجموع |
| 3 | | | | | الجذر الكامن للمجموعة |

✓ حساب معامل الثبات

$$0 = \frac{3 - 3}{3 - 1} = \frac{Y - N}{N - 1} = \text{مؤشر الثبات المحسوب}$$

$$\%10 > \%0 = \frac{0}{0,52} = \frac{\text{مؤشر الثبات المحسوب}}{\text{مؤشر الثبات الجدولي}} = \text{مؤشر الثبات}$$

نلاحظ أن مؤشر الثبات يسوي 0% و هو أقل من 10 % بالتالي هناك توافق مطلوب لنجاح المقارنات الثنائية بين بدائل الولاء العاطفي و الولاء المستمر و الولاء الأخلاقي عند وضع درجات الأهمية في مصفوفة المقارنات.

6.3 اختيار البديل من بدائل تمكين العاملين الذي يحقق معايير الولاء التنظيمي المرجحة بأوزانها النسبية:

بعد إعداد مصفوفة العوائد لكل بديل من بدائل التمكين الوظيفي وفق معايير الولاء التنظيمي التي يراد أن يكون القرار المختار يحققها و التي هي عبارة عن المتوسطات المحسوبة من مصفوفة المقارنات بعد جعل مجموع كل عمود تسوي واحد ثم حساب معامل الثبات لمصفوفة المقارنات لكل معيار من معايير الولاء التنظيمي و التأكد أنه أقل من 10% يتم تحديد أفضل بديل وذلك بضرب الوزن النسبي لكل معيار (المتوسط المحسوب للبدائل عند هذا المعيار) ويتم اختيار البديل الذي يحقق أفضل نسبة لمجموع القيم المقابلة لهذا البديل كما هو موضح في الجدولين المواليين.

| 0,25 | 0,25 | 0,5 | |
|-----------------|----------------|----------------|-------------------|
| الولاء الاخلاقي | الولاء العاطفي | الولاء المستمر | |
| 0,0625 | 0,5000 | 0,0625 | التفويض |
| 0,0938 | 0,2500 | 0,7500 | الرواتب و الحوافز |
| 0,1875 | 0,1250 | 0,0312 | الاتصال الفعال |
| 0,0938 | 0,0625 | 0,1250 | فرق العمل |
| 0,5625 | 0,0625 | 0,0312 | التدريب |

| الترتيب | مجمع السطر | 0,25 | 0,25 | 0,5 | |
|---------|------------|-----------------|----------------|----------------|-------------------|
| | | الولاء الاخلاقي | الولاء العاطفي | الولاء المستمر | |
| 2 | 0,171875 | 0,015625 | 0,125 | 0,03125 | التفويض |
| 1 | 0,46095 | 0,02345 | 0,0625 | 0,375 | الرواتب و الحوافز |
| 5 | 0,093725 | 0,046875 | 0,03125 | 0,0156 | الاتصال الفعال |
| 4 | 0,101575 | 0,02345 | 0,015625 | 0,0625 | فرق العمل |
| 3 | 0,17185 | 0,140625 | 0,015625 | 0,0156 | التدريب |
| | 1 | | | | المجموع |

من خلال الجدول السابق يمكن تحديد ترتيب البديل من بدائل التمكين الوظيفي الأكثر أهمية لزيادة الولاء التنظيمي ككل وفق الجدول التالي

| الترتيب | الرواتب و الحوافز | التفويض | التدريب | فرق العمل | الاتصال الفعال |
|----------|-------------------|---------|---------|-----------|----------------|
| النسبة % | 46,1 | 17,19 | 17,18 | 10,16 | 9.37 |

4. تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول السابق أن الرواتب و الحوافز من وجهة نظر لدى موظفي مديرية التجارة لولاية الجلفة تريد من الولاء التنظيمي ككل ، حيث جاءت الرواتب و الحوافز في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بنسبة 46,1 % من وجهة نظر الموظفين ، بينما حل في المرتبة الثانية كل من تفويض و تدريب بنسبة تفوق 17 % ، بينما لم يعتبر الموظفون فرق العمل و الاتصال الفعال كبدايات تساهم في زيادة الولاء التنظيمي.

5. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين أن أبعاد تمكين العاملين (التفويض، الرواتب و الحوافز، الاتصال الفعال، فرق العمل، التدريب) تؤثر و بشدة في تعزيز أو تقليل أبعاد الولاء التنظيمي للموظفين (الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر، الولاء العاطفي) ، إلا أن الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمديرية التجارة بولاية الجلفة أظهرت إختلاف في أهمية كل بعد من أبعاد تمكين العاملين ودرجة تأثيره في أبعاد الولاء التنظيمي، حيث تبين أن الرواتب و الحوافز لها أثر كبير في زيادة الولاء التنظيمي ككل بينما تكون الزيادة بدرجة أقل عند زيادة التفويض و التدريب لدى الموظفين .

نتائج الدراسة: من خلال الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ إن الاهتمام أو التقصير في زيادة تمكين العاملين يؤثر بشكل كبير إيجابي أو سلبي على زيادة أو نقص أبعاد الولاء التنظيمي.
- ✓ يؤدي زيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين إلى زيادة أداء المنظمة ككل و نقصه يؤدي إلى العكس.
- ✓ يرى موظفين مديرية التجارة أن الرواتب و الحوافز هو المسؤول الأول عن تعزيز وزيادة الولاء التنظيمي لهم مما ينعكس على الأداء العام لهم.
- ✓ يرى موظفين مديرية التجارة أن التفويض و التدريب هما المسؤول الثاني عن تعزيز وزيادة الولاء التنظيمي ولكن بدرجة أقل بكثير من الرواتب و الحوافز.

✓ يرى موظفين مديرية التجارة أن الاتصال الفعال و فرق العمل غير مسؤولين عن تعزيز وزيادة الولاء التنظيمي .
 ✓ تعتبر طريقة التحليل الهرمي لنظرية اتخاذ القرار أداة فعالة للكشف عن البديل الذي يختار من عدة بدائل ضمن عدة معايير متعددة و قد يكون البديل كفي أو كمي.
الإقتراحات: من خلال النتائج السابقة يمكن اقتراح ما يلي:

✓ على مديرية التجارة لولاية الجلفة خاصة و المنظمات عامة إعطاء أولوية لتمكين العاملين لزيادة رضاهم و بالتالي التأثير بالإيجاب على أداء المنظمة.
 ✓ على مديرية التجارة لولاية الجلفة إعادة تقييم الرواتب و الحوافز من خلال طرح المشكل على المسؤولين و توضيح عدم الرضا من طرف الموظفين مما انعكس على ولائهم التنظيمي و من ثم أداء المديرية.
 ✓ تقديم التفويضات للموظفين حسب الاستحقاق و زيادة الدورات التدريبية وهذا لتعزيز وزيادة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية التجارة لولاية الجلفة.
 6. المراجع:

1. beton, s. (1995). V business leadership. London: Rutledge.
2. Melhem S, Y. (2006). *prerequisites of employee empowerment :the case of Jordanian mobile phone companies companies* (vol 2, n 4). journal of business administration.
3. إحسان دهب جلاب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. (ط1، المحرر) الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
4. العميان محمود سليمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والطباعة.
5. ايناس فؤاد نواوي فلمبان. (2009). الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة الربوية و التخطيط. جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية : كلية التربية.
6. بارك نعيمة وبن داودية و هيبه. (بلا تاريخ). مداخلة مقدمة الى ملتقى سياسات التدريب واهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة التوصيات والمتطلبات. شلف، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
7. بدر محمد الجريسي. (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم"، مذكرة ماجستير. الرياض، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
8. بن ابراهيم محمد الأصقة محمد. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الامن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض، المملكة العربية السعودية: كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
9. خاتم عبد الله علي غنام. (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدي معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس"، مذكرة ماجستير. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
10. خلف سليمان الرواشدة. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. (ط1، المحرر) عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
11. خيضر كاظم حمود. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. الأردن: الإثراء للنشر و التوزيع.
12. زاهر عبد الرحيم عاطف. (2011). الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة. الأردن: دار الراية للنشر و التوزيع.
13. زكرياء جمعة. (2018). الواضح في الاحصاء I. الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع.
14. ساهر محمد رشاد. (2011). الاساليب الكمية لاختار القرار الأفضل. مصر: دار النهضة العربية.
15. سيد محمد جاد الرب. (2012). القيادة الاستراتيجية. جامعة قناة السويس، مصر: كلية التجارة بالإسماعيلية.
16. شريط الشريف محمد. (2010). الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عنابة"، مذكرة ماجستير تخصص علم نفس و العلوم التربوية والارطفونيا. جامعة منتوري محمود، قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
17. عبد الباقي صلاح الدين. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. مصر: دار الجامعية.

18. عبودي زيد منير. (2006). *ادارة الوقت في الادارة*. (ط1، المحرر) عمان، الاردن: دار الكنوز المعرفية.
19. كلاله ظاهر محمود. (بلا تاريخ). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية*. عمان، الاردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
20. محمد صلاح الدين أبو العلا. (2009). *ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي*، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
21. مدحت محمد أبو النصر. (2007). *إدارة و تنمية الموارد البشرية "اتجاهات المعاصرة"*. (ط1، المحرر) القاهرة: مجموعة نيل العربية.
22. مهنا ابراهيم عفيف ابراهيم. (2006). *العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار في الاقسام الأكاديمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في العلوم التربوية*. نابلس، فلسطين: كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
23. موقع مديرية التجارة بولاية الجلفة. (2019/03/29) HYPERLINK "http://www.dcwdjelfa.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=53" تم الاطلاع عليه 19:08
24. مؤيد نعمة الساعدي. (2011). *مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية*. (ط1، المحرر) الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
25. نويجي فاطمة الزهراء. (2012). *استراتيجية تدريب الموارد البشرية، محاضرات في مقياس استراتيجية الموارد البشرية، قسم تسيير موارد بشرية*. جامعة محمد خيضر، بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.
26. هاني عبد الرحمان العمري. (2007). *مذكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم*. كلية الاقتصاد والإدارة.