

أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الأخضرية)-

Impact of Managerial Empowerment on Strengthening the Organizational Affiliation of workers - Field study at the National Company for detergents and Maintenance Materials (Lakhdaria Unit)

بغداد راضية¹،

¹أستاذ محاضر ب، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، radiabouira@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/7/1

تاريخ القبول: 2020/3/17

تاريخ الاستلام: 2020/1/28

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية التابعة بالأخضرية والتابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة، حيث استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 79 عاملا دائما على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، في حين اعتمد على برنامج SPSS في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها . وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، كما أنه يوجد أثر للتمكين الإداري على مستوى التنظيمي للعاملين ، حيث أن المستوى المتوسط للتمكين الإداري قد أثر سلبا على مستوى الانتماء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة، كما أن مستوى كل بعد من أبعاد التمكين الإداري يؤثر على مستوى انتمائهم التنظيمي. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التفويض، المشاركة، فرق العمل، الانتماء التنظيمي.

تصنيف JEL: M12، M54، D23.

Abstract

This study aims at measuring the impact of managerial empowerment on the organizational affiliation of employees at the production unit of the National Company for detergents and Maintenance Materials, which targeted a sample of 79 permanent workers at the middle and lower management levels. For the purpose of achieving the objectives of the study, the questionnaire was used as a

basic tool for collecting study data, while the SPSS program was adopted on analyzing the results of the study and testing its hypotheses.

The study found that the level of both managerial empowerment and organizational affiliation was medium and that there was an impact on the organizational affiliation of workers, since the average level of managerial empowerment had negatively affected the organizational Affiliation's level of the member's sample. The level of each dimension of managerial empowerment also affects the level of their organizational affiliation.

Keywords: Managerial Empowerment, Delegation, Work teams, Organizational Affiliation.

Jel Classification Codes: M12,M54, D23.

المؤلف المرسل: راضية بغدود، الإيميل: radiabouira@yahoo.fr

1. مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التحولات والتطورات نتيجة لظهور العولمة والانفجار العلمي والتكنولوجي وكذلك اشتداد المنافسة، وهذا ما جعل المنظمات المعاصرة باختلاف أحجامها وأنواعها وأهدافها تواجه العديد من التغييرات والتعقيدات في بيئاتها الخارجية نتيجة لهذه التحديات، ومن أجل مواجهة أي منظمة لهذه التغييرات وجب عليها ضرورة التحول من نمط إدارتها التقليدية إلى نمط الإدارة المرنة التي تركز على أساليب حديثة والتي من أهمها التمكين الإداري الذي يقوم على فكرة منح المورد البشري الثقة والتدريب والتفويض العديد من الصلاحيات في أداء أعماله وكذا دعم مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، وذلك باعتبار أن المورد البشري المؤهل أصبح يمثل ثروة ومصدرا أساسيا لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وهذا خصوصا بعد التفوق الذي حققته المنظمات اليابانية على منافسها من المنظمات العالمية الأخرى وذلك بامتلاكهما موارد بشرية مؤهلة ومبدعة.

ومن ناحية أخرى وباعتبار أن الموارد البشرية حاليا تمثل الركيزة الأساسية لنجاح وتفوق أي منظمة، هذا ما جعل معظم المنظمات تسعى المنظمة للحفاظ على مواردها البشرية ومنعهم من التسرب إلى منظمات أخرى وذلك من خلال تنمية وتعزيز انتماءهم التنظيمي، حيث يعكس هذا الأخير الرغبة الشديدة للمورد البشري للبقاء في منظمته وعدم تركها، والإيمان بأهدافها والسعي لتحقيقها، ولتحقيق ذلك توجب على المنظمة الاعتماد على وسائل وأساليب وانتهاج طرق جديدة من شأنها الرفع من مستوى الانتماء التنظيمي لدى عاملها.

1.1 إشكالية الدراسة:

من خلال الطرح السابق ومن أجل قياس أثر التمكين الإداري باعتباره نهجا إداريا حديثا على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بوحدة بالأخضرية التابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة تم طرح الإشكالية التالية

ما مدى تأثير التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى عمالي الوحدة الإنتاجية بالأخضرية التابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة؟

ولتبسيط الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
3. هل هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

2.1 فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية للإشكالية الرئيسية وأسئلتها الفرعية تم طرح الفرضيات التالية

- مستوى التمكين الإداري في المؤسسة المبحوثة متوسط؛
- مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة متوسط؛
- لا يوجد أثر للتمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة. تندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التفويض على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة المبحوثة وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$)؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المشاركة بالمعلومات والاتصال على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة المبحوثة وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$)؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة المبحوثة وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$)؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة المبحوثة وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$)؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة المبحوثة وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$).

3.1 أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى:
 - تقديم إطار نظري حول متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي؛
 - التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
 - قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

4.1 منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على الجانب الأول من هذا المنهج في وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي، أما الجانب التحليلي لهذا المنهج يظهر من خلال تحليل الجداول ونتائج الاختبارات الإحصائية.

2. التمكين الإداري.

1.2 مفهوم التمكين الإداري:

تعددت تعريف التمكين الإداري وذلك نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين في، حيث عرفه كل من Lawer و Brown على أنه "زيادة وتوسيع مشاركة العاملين في الأنشطة التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الإنتاجية في المنظمة" (LASCHINGER & Others, 2009, p. 637) كما عرفه Schemerhorn وزملائه على أنه العملية التي يستطيع من خلالها التنظيمية مساعدة الآخرين في اكتساب واستعمال السلطة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي يؤديونها" (SCHERMERHORN, HUNT, & OSBORN, 2000, p. 181).

ومن ناحية أخرى عرفه كل من Humsaker و Cook على أنه "تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في عملهم، مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى" (المبيضين و الطراونة، 2011، صفحة 438)

ويعرف كذلك "إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية" (أفندي، 2003، صفحة 11)

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن التمكين الإداري هو منح العاملين في المنظمة حرية التصرف والاستقلالية بدرجة مناسبة في أداء مهامهم، وكذلك في اتخاذ القرارات الخاصة مع منحهم كل المعلومات اللازمة لذلك.

2.2 مبادئ التمكين الإداري:

أشار Stirr أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة EMPOWER، حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ، هذه المبادئ تتمثل فيما يلي: (الحراشة و الهيتي، 2006، الصفحات 245-246)

1.2.2 تعليم العاملين (Education): حيث ينبغي تعليم وتدريب كل فرد في المنظمة، لأن التعليم والتدريب يؤديان إلى زيادة فعالية العاملين فيها.

2.2.2 الدافعية (Motivation): على قادة المنظمة أن يخططوا لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين من خلال بناء فرق العمل والاعتماد على سياسة الأبواب المفتوحة في الاتصال.

3.2.2 الغرض (Purpose): إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، كما أن صلب موضوع عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4.2.2 الملكية (Ownership): التمكين الإداري هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معاً في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم، وإيجاد خطط مناسبة لزيادة امتيازاتهم، وبالتالي إيجاد أفراد مالكين من المنظمة مما يؤدي إلى تعزيز الانتماء والولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل.

5.2.2 الرغبة في التغيير (Willingness to Change): إن نتائج التمكين الإداري يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6.2.2 نكران الذات (Ego Elimination): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة والسلطة، فينظرون إلى التمكين الإداري على أنه تحدي لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.

17.2.2 الاحترام (Respect): إن أساس التمكين الإداري هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة، فإن عملية التمكين الإداري لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لسبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

3.2.2 أبعاد التمكين الإداري:

لقد تباينت آراء واتجاهات الباحثين وتعددت وجهات نظرهم في تحديد أبعاد التمكين الإداري والوصول إلى أبعاد متفق عليها، فمثلا اعتمد Cook وزملائه على كل من المشاركة بالمعلومات، المعرفة، مكافآت الأداء كأبعاد للتمكين الإداري، أما Blanchard وزملائه فقد اعتمدوا على كل من المشاركة بالمعلومات، الحرية وفرق العمل. (جلاب و الحسيني، 2012، صفحة 71)

ومن خلال هذه الدراسة سوف نعتمد على الأبعاد التالية لقياس مستوى التمكين الإداري والمتمثلة في:

1.3.2 تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري هي أن تتم عملية تفويض

الصلاحيات إلى مستويات إدارية دنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم، حيث قد تمتد عملية التفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، اكتشاف الحلول وتقييمها ومن ثم اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية عند تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم اقتراحات فقط. (راضي، 2010، صفحة 64)

2.3.2 المشاركة بالمعلومات والاتصال: إن ثقة العاملين في المنظمة وإخلاصهم وانفتاحهم على الإدارة

ترتكز على المشاركة بالمعلومات الخاصة بالمنظمة مما يساعدهم على اتخاذ القرارات في العمل، والذي بدوره يتطلب امتلاك العاملين في الخطوط الأولى نفس المعلومات التي يستعين بها المسيرون للقيام بذلك مثل المعلومات الخاصة برسالة المنظمة وأدائها. (برني، 2015، صفحة 63)

ومن ناحية أخرى يعتبر الاتصال الفعال المفتاح الأساسي للتمكين الإداري، حيث أن الإدارة لا تستطيع حل المشاكل بمفردها، إذ أن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، بل هي لدى الأشخاص المتأثرين بها، ولذلك لا بد من إشراك العاملين في الحل ليتم التوصل إلى حل فعال و سريع. (شرع، 2015، صفحة 78)

3.3.2 فرق العمل: تعد فرق العمل أحد أهم الأساليب لتطبيق التمكين الإداري، وذلك لما لها من دور هام في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، حيث أصبح العمل بالفرق في المنظمات المعاصرة أمراً ضرورياً وملحاً، بحيث نجد أن القرارات والأفكار صادرة عن فريق عمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي (القحطاني، 2015، الصفحات 25-26)، ولذلك يشترط بأن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة والالتزام بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية بالإضافة إلى التمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار. (المعاني وأخوارشيدة، 2009، صفحة 240).

4.3.2 التدريب: يتطلب التمكين الإداري ضرورة توفير تدريب مستمر ومنتظم من أجل تعلم المهارات الجديدة، حيث ينبغي للمنظمة أن توفر برنامجاً تدريبياً طموحاً لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات كمهارات التفاوض، مهارات اتخاذ القرار ومهارات القيادة. (راضي، 2010، صفحة 64).

5.3.2 التحفيز: تعتبر الحوافز من أهم أبعاد التمكين الإداري نظراً لما تلعبه من دور مهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم وتعزيز من استمراهم في العمل، كما تشجع على بذل مزيد من الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، كما توفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي وتشعرهم بالرضا والثقة وترفع من روحهم المعنوية وتقوي انتماءهم وولاءهم للمنظمة (المعاني وأخوارشيدة، 2009، صفحة 240).

3. الانتماء التنظيمي.

1.3 مفهوم الانتماء التنظيمي:

وردت عدة تعريفات للانتماء التنظيمي حيث عرفه Gregeresen & Stewart بأنه "الرغبة في عدم ترك الفرد للمنظمة التي يعمل فيها بالرغم من وجود حوافز خارجية" (خلوف، 2015، صفحة 71) ومن ناحية أخرى عرفه Porter كذلك على أنه "قوة ارتباط الفرد بمنظّمته واندماجه فيها" (سونة ويرقي، 2019، صفحة 990).

كما يعتبر الانتماء التنظيمي "استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل جزء أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية" (الجراح وأبو دوله، 2015، صفحة 292).

من خلال ما سبق يمكن القول أن الانتماء التنظيمي يتمثل في رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل فيها وعدم تركها مهما توفرت فرص أفضل في منظمات أخرى.

2.3 أهمية الانتماء التنظيمي:

يعتبر الانتماء التنظيمي من أهم العوامل التي تحدد كفاءة وفعالية المنظمة، حيث أشار Peter Drucker أن المنظمات التي لا تصنع انتماء تنظيمي فإن الموجود فيها مجرد وعود وأمانى وليس خططا، فكلما كان مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين مرتفعا كان مستوى أدائهم مرتفعا وقد يفوق المستوى المتوقع، ومن ناحية أخرى يعد الانتماء التنظيمي من أهم المؤشرات للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل، كما يعزز مستوى الثقة بين الأفراد العاملين وقادتهم، بالإضافة إلى أنه يعتبر من أهم مقومات الإبداع في المنظمة، وعلى هذا الأساس يرى عدد كثير من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي أن تفوق وتميز الذي تشهده المنظمات اليابانية يرجع بالدرجة الأولى إلى مستوى الانتماء التنظيمي المرتفع لدى عاملها، حيث نجد العامل الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة المنظمة تعتبر الأولوية الأساسية (الجراح و أبو دوله، 2015، صفحة 294 بتصرف)

3.3 أبعاد الانتماء التنظيمي:

تعددت محاولات الباحثين واختلفت وجهات نظرهم حول تحديد أبعاد الانتماء التنظيمي التي يمكن من خلالها قياس مستوى الانتماء التنظيمي، إلا أن نموذج Allen وMayer يعتبر من أشهر هذه النماذج لقياس مستوى الانتماء التنظيمي، حيث يميز هذا النموذج بين ثلاثة أبعاد للانتماء التنظيمي والتي تتمثل في:

1.3.3 الانتماء العاطفي: يعبر عن قوة تطابق والتصاق العامل مع منظمته، وفيه يحافظ الفرد على بقائه في المنظمة لتوفر الرغبة والاستعداد لديه، كما يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف (الخزاعي، 2015، صفحة 490)، حيث يتأثر هذا البعد بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات، وعلاقته بالمشرفين، وكذلك درجة إحساس العامل بمدى مشاركته الفعالة في اتخاذ القرارات.

2.3.3 الانتماء الاستمراري: يعكس هذا البعد ميل الفرد للاستمرار في عمله في المنظمة بسبب الخسائر

التي يتحملها بسبب تركها، فهذا النوع من الانتماء يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر من كونه عملية عاطفية أو التزام أخلاقي (الجنابي، 2018، صفحة 190)، حيث يكون

تقييم الفرد لبقائه في المنظمة قائم على أساس الخبرة والأقدمية في العمل، المستوى التعليمي، السن ، أو وجود مزايا للبقاء والاستمرار في العمل مقارنة مع المنظمات الأخرى. (خلوف، 2015، صفحة 102)

3.3.3 الانتماء المعياري: يمثل إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة ، وغالبا ما يكون هذا النوع من الانتماء نابع من القيم التي يعتنقها الفرد في المنظمة أو تلك التي يحصل عليها قبل التحاقه بالمنظمة (الجنابي، 2018، صفحة 190)

4. الطريقة والأدوات.

1.4 أداة الدراسة:

من أجل جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية ، حيث تم تصميم هذه الأداة بناء على دراسات سابقة في موضوع التمكين الإداري وكذلك دراسات سابقة في موضوع الانتماء التنظيمي، وقد اعتمد في ذلك على مقياس Likert الخماسي (دائما- غالبا- أحيانا- نادرا- أبدا)، في حين اعتمدنا على ثلاث مستويات لتحليل النتائج الدراسة الميدانية وذلك وفق الحدود التالية:

▪ [1-2,33]: مستوى منخفض

▪ [2.33-3,66]: مستوى متوسط

▪ [3,66، 5]: مستوى مرتفع

1.1.4 ثبات وصدق أداة الدراسة: من أجل قياس ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ، ومن أجل التأكد من صدق أداة الدراسة تم حساب معامل الصدق الذاتي والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول 1: ثبات أداة الدراسة

| معامل الصدق الذاتي | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | | التمكين الإداري |
|--------------------|--------------------|--------------|------------------------------|-----------------|
| 0.923 | 0.852 | 04 | تفويض السلطة | |
| 0.95 | 0.902 | 05 | المشاركة بالمعلومات والاتصال | |
| 0.956 | 0.914 | 04 | فرق العمل | |
| 0.948 | 0.898 | 05 | التدريب | |
| 0.954 | 0.911 | 05 | التحفيز | |

| | | | |
|--------------|--------------|-----------|----------------------|
| 0.972 | 0.945 | 13 | الانتماء التنظيمي |
| 0.979 | 0.958 | 37 | الاستبيان ككل |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(1) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة كانت مرتفعة ، حيث تراوحت ما بين 0.852 و 0.958، وهذا ما يشير إلى وجود ثبات عال في عبارات أداة الدراسة، وكما يتضح كذلك أن معاملات الصدق الذاتي لكل من التمكين الإداري وأبعاده الصدق الذاتي والانتماء التنظيمي جاءت مرتفعة جدا، وهذا يدل على وجود صدق عال لمحاور أداة الدراسة.

2.1.4 أدوات المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة: للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على

الأساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث كانت الأدوات الإحصائية المستعملة تتمثل في كل من النسب المئوية لوصف عينة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار الانحدار الخطي البسيط

2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الدائمين على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا في الوحدة الإنتاجية بالأخضرية التابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة والبالغ عددهم 111 عاملا دائما، ونظرا لصغر حجم المجتمع تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع 100 استبيان، وقد تم استرجاع 88 استبيان منها 09 استبيانات غير صالحة للمعالجة نظرا لعدم تعبئتها بالكامل، ليكون حجم الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية يساوي 79 استبيانا، وبذلك يكون حجم

العينة المدروسة فعلا 79 عاملا، حيث شملت هذه العينة على 69.62% ذكور و 38.38%، ويعود ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث إلى طبيعة نشاط المؤسسة، حيث يركز العنصر النسوي بكثرة في الإدارات والمخابر، أما ما يقارب 87% من أفراد عينة الدراسة لا يزيد سنهم على أربعين سنة، وهذا يدل على وجود نسبة كبيرة من الشباب في المؤسسة محل الدراسة، كما أن 58.23% من أفراد عينة الدراسة تفوق خبرتهم 10 سنوات ، وأما نسبة أفراد عينة الدراسة والذين تتراوح أعمارهم ما بين 05 و 10 سنوات فقد بلغت حوالي 14.08%. وهذا يدل أن أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة جيدة.

5. عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

1.5 عرض نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التمكين الإداري:

لقياس مستوى التمكين الإداري بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية التابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد والمتمثلة في كل من تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات والاتصال، فرق العمل، التدريب والتحفيز

1.1.5 التفويض: يمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التفويض من خلال الجدول التالي:

جدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تفويض السلطة

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|
| 01 | يفوضني مسؤولي السلطات الكافية لانجاز مهام وظيفتي | 3.35 | 0.92 | متوسط |
| 02 | يثق مسؤولي في قدراتي على انجاز المهام المفوضة لي | 3.34 | 1.12 | متوسط |
| 03 | أمارس صلاحياتي أثناء مدة التفويض دون تدخل مسؤولي | 3.32 | 1.23 | متوسط |
| 04 | يمنحني مسؤولي المرونة المناسبة في أداء مهامي | 3.11 | 1.10 | متوسط |
| | بعد التفويض | 3.28 | 0.97 | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول المدرج أعلاه أن جميع المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التفويض وحسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (01) على أعلى متوسط بمقدار 3.345 وبانحراف معياري يساوي 0.92، في حين حصلت العبارة رقم (04) على أدنى متوسط حسابي والبالغ 3.11 وهذا يدل على عدم منح العاملين الحرية الكاملة لإنجاز أعمالهم ، بينما بلغ المتوسط العام لبعده التفويض 3.28 وبانحراف معياري 0.71، وهذا يدل على أن مستوى التفويض حسب

آراء أفراد عينة الدراسة متوسط ، هذا بدوره يدل على عدم توفر التفويض بالشكل الكافي والمطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

2.1.5 المشاركة بالمعلومات والاتصال: يمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد من خلال الجدول التالي:

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة بالمعلومات والاتصال

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|
| 05 | أجد سهولة في الحصول على المعلومات المتعلقة | 3.41 | 0.99 | متوسط |

أثر التمكين الإداري في تنمية وتعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الأخضرية)-.

| بعملي | | | | |
|-------|------|------|--|----|
| مرتفع | 1.01 | 3.66 | أنا على دراية بأهداف مؤسستي وما تطمح إليه مستقبلا. | 06 |
| متوسط | 1.11 | 3.31 | تتميز التعليمات والإجراءات في المنظمة بالوضوح | 07 |
| متوسط | 0.98 | 3.30 | توفر المؤسسة وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين | 08 |
| متوسط | 1.2 | 3.24 | يستطيع العاملون في مؤسستي الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة | 09 |
| متوسط | 0.97 | 3.38 | بعد المشاركة بالمعلومات والاتصال | |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول المدرج أعلاه أن مستوى بعد المشاركة بالمعلومات والاتصال متوسط، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد، إذ بلغت قيمته 3.38، وقد تحصلت العبارة رقم (06) على أعلى متوسط حسابي والبالغ قيمته 3.66 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة على دراية عالية وجيدة بأهداف مؤسستهم ورؤيتها المستقبلية، أما العبارة رقم (09) فقد تحصلت على أدنى متوسط حسابي في هذا البعد والبالغ 3.21 وهذا ما يدل على وجود حواجز للاتصال مع أصحاب القرار

3.1.5. فرق العمل: يمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد من خلال الجدول التالي:

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد فرق العمل

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|
| 10 | تشجع مؤسستي العمل الفرقي بدلا من العمل الفردي | 3.21 | 1.07 | متوسط |
| 11 | يسود الاحترام والتفاهم بين زملائي في الفريق الذي أعمل معه | 3.71 | 1.36 | مرتفع |
| 12 | تخول الإدارة العليا الصلاحيات الكاملة لفرق العمل لتنفيذ الأعمال الموكلة لها. | 2.54 | 1.24 | متوسط |
| 13 | يسمح لأعضاء الفرق في مؤسستي بحرية التعبير عن آرائهم | 2.74 | 1.32 | متوسط |
| | بعد فرق العمل | 3.05 | 1.04 | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول المدرج أعلاه أن مستوى الاستجابة لبعده فرق العمل متوسط وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 3.05، وقد تحصلت العبارة رقم (11) على أعلى متوسط حسابي والبالغ قيمته 3.71، حيث كان مستوى الاستجابة مرتفع مما يدل على وجود احترام وتفاهم عاليين بين العاملين في الفريق الواحد، أما العبارة رقم 13 فقد تحصلت على أدنى متوسط حسابي والبالغة قيمته 2.54 ، أما العبارة رقم (12) فقد تحصلت على أصغر متوسط حسابي في هذا البعد والمقدر بـ 2.541 وهذا يدل على أنه ليس دائما تخول الصلاحيات لفرق العمل ، وهذا بطبيعة الحال يعود لعدم تشجيع العمل الفريقي في المؤسسة محل الدراسة..

4.1.5. التدريب: يمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد من خلال الجدول التالي:

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|
| 14 | يشجع المسؤولون في مؤسستي العاملين على تبادل الخبرات. | 3.42 | 1.05 | متوسط |
| 15 | لدى المؤسسة برامج تدريبية هادفة ومحددة لارتقاء بكفاءة العاملين | 3.13 | 1.31 | متوسط |
| 16 | توفر لي مؤسستي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل | 2.77 | 1.29 | متوسط |
| 17 | يتم تدريب العاملين الجدد من أجل دعم اكتسابهم لمهارات العمل | 4.11 | 1.12 | مرتفع |
| 18 | تتاح للعاملين فرص متساوية للتدريب والتعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل | 2.57 | 0.98 | متوسط |
| | بعد التدريب | 3.20 | 1.01 | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن بعد التدريب كذلك جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.20 وانحراف معياري يساوي 1.01، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين 4.11 و 2.57 ، حيث تحصلت العبارة رقم (17) على أعلى متوسط حسابي في دراسة هذا البعد والبالغة قيمته 4.11 وذلك بمستوى مرتفع مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها اهتمام كبير بتدريب العمال الجدد، في حين تحصلت العبارة رقم (18) على أصغر متوسط حسابي والذي بلغت قيمته 2.57 وهذا يدل على عدم وجود عدالة في منح فرص للتدريب والتعلم

5.1.5 التحفيز: يمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد من خلال

الجدول التالي:

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|
| 19 | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع جهودي في العمل | 3.31 | 1.14 | متوسط |
| 20 | يسمح نظام العمل في مؤسستي بالمشاركة في اتخاذ القرارات | 2.4 | 1.01 | متوسط |
| 21 | يقدر مسؤولي المباشر جهودي في العمل | 3.47 | 1.07 | متوسط |
| 22 | نظام الترقيات في مؤسستي قائم على أسس موضوعية وعادلة | 2.95 | 1.01 | متوسط |
| 23 | يسعى مسؤولون في المؤسسة إلى توفير جو مناسب لأداء الأعمال | 3.41 | 0.89 | متوسط |
| | بعد التحفيز | 3.11 | 1.12 | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

حسب نتائج الجدول رقم (6) فإن مستوى التحفيز في المؤسسة محل الدراسة وحسب آراء أفراد عينة الدراسة متوسط ، وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي والبالغة 3.11 ، وقد تحصلت العبارة رقم (21) على أعلى متوسط حسابي في هذا البعد، حيث بلغت 3.47 مما يدل على أنه أحيانا ما يتم تقدير جهود العاملين من طرف مسئولهم، أما العبارة رقم (20) فقد تحصلت على أدنى متوسط حسابي والبالغ قيمته 2.40، وهي قريبة من المستوى المنخفض مما يدل على عدم اهتمام الإدارة العليا بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن مستوى التمكين الإداري وحسب آراء أفراد عينة الدراسة متوسط، حيث بلغ متوسطه 3.21، وهذا ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتماما كبيرا وبالشكل المطلوب للتمكين الإداري .

2.5 عرض نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الانتماء التنظيمي

يمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الانتماء التنظيمي بأبعاده

الثلاث من خلال الجدول التالي :

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الانتماء التنظيمي

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|
| 24 | أشعر باعتزاز كبير عند التحدث مع الآخرين عن مؤسستي | 3.01 | 1.11 | منخفض |
| 25 | أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة كمحافظتي على | 4.10 | 0.86 | مرتفع |

أثر التمكين الإداري في تنمية وتعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الأخضرية)-.

| ممتلكاتي | | | |
|---------------------|-------|------|---|
| متوسط | 1.20 | 3.23 | أفضل مصلحة مؤسستي على مصلحتي الخاصة |
| متوسط | 1.11 | 3.01 | أسعى لبذل جهد أكبر لإنجاح مؤسستي |
| متوسط | 0.95 | 3.41 | أشعر بوجود جو أسري في مؤسستي |
| الانتماء العاطفي | | | |
| منخفض | 0.951 | 2.12 | أرغب في البقاء في عملي بهذه المؤسسة مهما توفرت لي فرص بديلة |
| مرتفع | 0.94 | 4.20 | أخاف من عدم الحصول على عمل آخر لو تركت عملي بهذه المؤسسة |
| متوسط | 1.01 | 3.11 | أرى أن تركي للعمل بهذه المؤسسة سوف يفقدني الكثير من المزايا المادية والمعنوية |
| متوسط | 0.92 | 3.31 | أقبل أي عمل حتى أستطيع الاستمرار في هذه المؤسسة |
| الانتماء الاستمراري | | | |
| منخفض | 1.13 | 2.31 | أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه مؤسستي يمنعني من تركها |
| متوسط | 1.20 | 2.56 | أشعر أنني اتخذت قرارا صائبا للعمل في هذه المؤسسة |
| منخفض | 1.02 | 2.13 | لدي الرغبة بالقيام بأعمال تطوعية تحمل مسؤوليات إضافية |
| متوسط | 0.98 | 2.91 | أهتم بتصحيح الأفكار الخاطئة لدى الآخرين عن مؤسستي |
| الانتماء المعياري | | | |
| متوسط | 0.98 | 3.01 | الانتماء التنظيمي |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (7) وحسب ما أسفرت عليه أفراد عينة الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي وحسب آراء أفراد عينة الدراسة كان متوسطا وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي

البالغة 3.01، وهذا يدل أن الانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لم يصل إلى المستويات المرتفعة التي من شأنها المساهمة في الحد والتقليل من دوران العمل و العمل على تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين وذلك باعتبار أن الانتماء التنظيمي أحد مقومات الإبداع.

وقد تحصل بعد الانتماء العاطفي على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغت قيمته 3.35 و بانحراف معياري 0.72، حيث تحصلت العبارة رقم (25) على أعلى متوسط حسابي في هذا البعد و بدرجة مرتفعة بلغ متوسطها الحسابي 4.10، وهذا يدل على الحرص الكبير من طرف أفراد عينة

الدراسة للمحافظة على ممتلكات مؤسستهم، أما أصغر متوسط حسابي لهذا البعد كان للعبارة رقم (27) بمتوسط حسابي يساوي 3.01 وذلك بمستوى متوسط.

أما بعد الانتماء الاستمراري فقد جاء بالترتيب الثاني وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.19 وذلك بمستوى متوسط، وتحصلت العبارة رقم (31) على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ 4.200 وذلك بدرجة مرتفعة، ويعود تخوف العاملين لعدم وجود عمل آخر عند ترك المؤسسة إلى تقلص فرص العمل، وهذا ما فسرتة العبارة رقم (30) بوجود مستوى منخفض لرغبة العاملين للبقاء في المؤسسة بوجود فرص بديلة، حيث تحصلت هذه العبارة على أدنى متوسط حسابي في هذا البعد.

أما فيما يخص الانتماء المعياري فقد جاء بالترتيب الأخير وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.48 وذلك بمستوى منخفض حسب المقياس المعتمد عليه في الدراسة، وقد تحصلت العبارة الأخيرة ذات الرقم (37) على أعلى متوسط حسابي وبالبالغ قيمته 2.91 مما يدل على أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة ليس لديهم اهتمام كبير بتحسين سمعة مؤسستهم لدى الآخرين، أما العبارة رقم (36) فقد

تحصلت على أدنى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته 2.13 وذلك بمستوى منخفض مما يدل على عدم

وجود رغبة كبيرة من طرف أفراد عينة الدراسة في القيام بأعمال تطوعية خارج الأعمال المكلفين بها.

3.5 اختبار الفرضيات:

1.3.5 اختبار الفرضية الرئيسية: تنص هذه الفرضية على أنه لا يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة على مستوى الانتماء التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$).

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط والذي يمكن

توضيح نتائجه من خلال الجدول التالي:

جدول 8: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى

العاملين في المؤسسة محل الدراسة

| مستوى الدلالة | F المحسوبة | معامل التحديد R^2 | مستوى الدلالة | T المحسوبة | الخطأ المعياري | معامل الانحدار | التمكين الإداري |
|------------------|---------------|------------------------|------------------|---------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| 0.00 | 37.78 | 0.497 | 0.00 | 8.22 | 0.09 | 0.74 | |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول(8) أن قيمة F المحسوبة الخاصة قد بلغت 37.78 وهي أكبر من قيمة F الجدولة، كما أن قيمة احتمالها كان أقل من مستوى المعنوية، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي (رفض الفرضية الرئيسية)، حيث نجد أن التمكين الإداري يفسر التباين الحادث في مستوى الانتماء التنظيمي بنسبة 49.7%، أما النسبة الباقية والتي تساوي 51.3% فهي تعود لمتغيرات أخرى .

2.3.5 اختبار الفرضيات الفرعية: لمعرفة إذا كان هنالك أثر أبعاد التمكين الإداري (كل بعد على حدى (على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على اختيار الانحدار الخطي البسيط والذي يمكن توضيح نتائجه من خلال الجدول التالي:

جدول 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر (التفويض، المشاركة بالمعلومات والاتصال، فرق العمل، التدريب والتحفيز) على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة

| مستوى الدلالة | F المحسوبة | معامل التحديد R^2 | مستوى الدلالة | T المحسوبة | الخطأ المعياري | معامل الانحدار | |
|---------------|------------|---------------------|---------------|------------|----------------|----------------|------------------------------|
| 0.00 | 32.45 | 0.427 | 0.00 | 9.30 | 0.071 | 0.66 | التفويض |
| 0.00 | 27.74 | 0.365 | 0.00 | 9.84 | 0.062 | 0.61 | المشاركة بالمعلومات والاتصال |
| 0.00 | 17.33 | 0.228 | 0.00 | 4.74 | 0.095 | 0.45 | فرق العمل |
| 0.00 | 28.20 | 0.37 | 0.00 | 6.94 | 0.085 | 0.59 | التدريب |
| 0.00 | 33.52 | 0.441 | 0.00 | 7.94 | 0.073 | 0.58 | التحفيز |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على عدم وجود أثر للتفويض على مستوى الانتماء التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$)

يتضح من الجدول(9) أن قيمة F المحسوبة الخاصة قد بلغت 32.45 وهي أكبر من قيمة F الجدولة، كما أن قيمة احتمالها كان أقل من مستوى المعنوية، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التفويض على مستوى الانتماء التنظيمي (رفض الفرضية الفرعية الأولى)، حيث نجد أن التفويض يفسر التباين الحاصل في مستوى الانتماء التنظيمي بنسبة 42.7%،

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على عدم وجود أثر للمشاركة بالمعلومات والاتصال على مستوى الانتماء التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة F المحسوبة الخاصة قد بلغت 27.74 وهي أكبر من قيمة F المجدولة، كما أن قيمة احتمالها كان أقل من مستوى المعنوية، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة بالمعلومات والاتصال على مستوى الانتماء التنظيمي (رفض الفرضية الفرعية الثانية)، حيث نجد أن المشاركة بالمعلومات والاتصال يفسران ما نسبته 36.5% من التباين الحاصل في مستوى الانتماء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على عدم وجود أثر لفرق العمل على مستوى الانتماء التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$)

يتضح من الجدول رقم (9) كذلك أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 17.33 وهي أكبر من قيمة F المجدولة، كما أن قيمة احتمالها كان أقل من مستوى المعنوية، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل على مستوى الانتماء التنظيمي (رفض الفرضية الفرعية الثالثة)، حيث نجد أن فرق العمل تفسر ما نسبته 22.8% من التباين الحاصل في مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على عدم وجود أثر للتدريب على مستوى الانتماء التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$)

من الجدول رقم (9) يتضح أن قيمة F المحسوبة 28.20 وهي أكبر من قيمة F المجدولة، كما أن قيمة احتمالها كان أقل من مستوى المعنوية، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب على مستوى الانتماء التنظيمي (رفض الفرضية الفرعية الرابعة)، حيث نجد أن التدريب يفسر مستوى التباين الحاصل في الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة بنسبة 37.1%

ه. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على عدم وجود أثر للتدريب على مستوى الانتماء التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 5\%$)

يتضح من السطر الأخير من الجدول رقم (9) أن قيمة F المحسوبة الخاصة بتأثير بعد التحفيز على الانتماء التنظيمي قد بلغت 33.52 وهي أكبر من قيمة F المجدولة، كما أن قيمة احتمالها كان أقل من

مستوى المعنوية، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة (رفض الفرضية الفرعية السادسة)، حيث نجد أن التحفيز يفسر ما نسبته 44.1% من التباين الحاصل في مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

6. خاتمة

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في وحدة الأخضرية التابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في

- مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا، حيث جاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة؛
- مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا خاصة فيما يتعلق بالانتماء المعياري والذي جاء بأصغر متوسط حسابي مقارنة بالانتماء العاطفي والانتماء الاستمراري؛
- هناك تأثير كبير لمستوى التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين في الوحدة الإنتاجية التابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة؛
- يوجد تأثير لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في كل من التفويض، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التدريب والتحفيز على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بنسب مختلفة.
- بناء على النتائج المتوصل إليها تم صياغة الاقتراحات التالية من أجل دعم الانتماء التنظيمي لدى العاملين، حيث تتمثل هذه الاقتراحات في:

- توسيع تفويض الصلاحيات للعاملين ومنحهم فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات خصوصا التي تتعلق بمجال أعمالهم؛
- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة لتوفير المعلومة في الوقت المناسب؛
- تشجيع العمل الجماعي بدلا من العمل الفرد والتوجه نحو بناء فرق العمل؛
- منح فرص متساوية للعاملين من أجل التدريب والتعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم؛
- إعادة النظر في نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة محل الدراسة خاصة فيما يتعلق بنظام الترقيات

7. قائمة المراجع

1.7 المؤلفات

- شائع بن سعد مبارك، القحطاني، (2015). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر
- عطية، أفندي، (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية الإدارية، مصر.
- إحسان دهش، جلاب وكمال كاظم طاهر، الحسيني، (2012)، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. H., & OSBORN, R. (2000), Organizational Behavior, John Wiley & Sonc.Inc

2.7 الأطروحات:

- زهرة، خلوف، (2015). الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء-دراسة حالة جامعة الجزائر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- لطيفة، برني، (2015)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية-دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة بولاية بشكرة، قسم تالعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- مريم، شرع، (2015)، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية (دراسة ميدانية)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

3.7 المقالات:

- الجراح صالح علي و أبو دوله جمال داود، (2015)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 11 (02)، الصفحات 283-315
- الحراحشة محمد والهيبي صلاح الدين، (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية - دراسة ميدانية-، دراسات للعلوم الإدارية ، 33 (02)، الصفحات 240-266.
- الخزاعي ماهر علي، (2015)، دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة-دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق-. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، 37 (01)، الصفحات 483-503.

- المبيضين محمد ذيب والطراونة محمد أحمد، (2011)، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي في البنوك التجارية، دراسات للعلوم الادارية ، 38 (02)، الصفحات 480-505.
- المعاني أيمن عودة و أخو ارشيدة عبد الحكيم عقله. (2009)، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية- دراسة ميدانية تحليلية-. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 05 (02)، الصفحات 234-259.
- راضي جواد محسن. (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 12 (01)، الصفحات 62-84.
- سونة عبد القادر ويرقي حسين، (2019)، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المذية، مجلة البشائر الاقتصادية ، 05 (02)، الصفحات 984-998
- عبود ثامر هادي، (2018)، أثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي -بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل. مجلة جامعة بابل للبحوث والدراسات التطبيقية، 26 (06)، الصفحات 184-205.
- LASCHINGER, H. K., & Others. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness innursing work environments: does experience matter? Journal of Nursing Management (17), pp. 636–646.