

مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية: مؤسسة مناجم الفوسفات- SOMIPHOS - بئر العاتر

The contribution of administrative empowerment to achieving organizational loyalty, a field study: the Phosphate Mines Corporation - somiphos - Bir El-Ater

زرقيين حمزة¹، غزيباوي علي²

¹ طالب دكتوراه (ل.م.د)، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، h.zerguine@univ-bouira.dz

² أستاذ محاضر، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، alirazi35@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/1/1

تاريخ القبول: 2020/5/4

تاريخ الاستلام: 2020/1/16

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال معرفة العلاقة بين التمكين الاداري وكل بعد من أبعاده مع الولاء التنظيمي. وبعد تفريغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان، الذي وزع على عينة من العاملين، عددها 30 عامل، تبين لنا أن العمال ممكنين نسبيا، كما توصلنا أيضا أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة مرتفع،

ولغرض معرفة طبيعة العلاقة التي تربط بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين، وتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغيرين، حيث أن التمكين الاداري يفسر نسبة كبيرة من مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة مناجم الفوسفات - somiphos - بئر العاتر.

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة، الولاء التنظيمي.

تصنيف JEL: M12, M13.

Abstract:

This study aimed to know the relationship between employee empowerment and organizational loyalty in the institution under study, and that by knowing the relationship between administrative empowerment and each of its dimensions with organizational loyalty. After emptying and analyzing the data of the questionnaire, which was distributed to a sample of workers, numbering 30 workers, it became clear to us that the workers are relatively possible, and we also

found that the level of organizational loyalty among the members of the studied sample is high.

for the purpose of knowing the nature of the relationship between administrative empowerment and organizational loyalty we have By calculating the Pearson correlation coefficient between the two variables, we have found that there is a strong and positive correlation between the two variables, as administrative empowerment explains a large percentage of the level of organizational loyalty among the workers of the Somiphos Foundation - Bir El-Ater.

Keywords: Administrative empowerment, mission, strength, commitment, culture, and organizational loyalty.

Jel Classification Codes:M12,M13.

المؤلف المرسل: زرقين حمزة، الإيميل: h.zerguine@univ-bouira.dz

1. مقدمة:

لقد طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري، ومن هذه المفاهيم الحديثة مفهوم التمكين الإداري ، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة. مشتق من كلمة (Power) أي القوة، ومعناه اللغوي التمكين.

إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل تفكير إدارة المنظمات كونها تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في وضعية سليمة تمكنها من التكيف مع متغيرات البيئة، ومن ثم الاستمرارية، والبقاء، فكسب ولاء وإخلاص العاملين يساعد على تقبلهم لأي تغيير ترغب المنظمة في إحداثه، والعاملين الذين لديهم ولاء كبير لمنظماتهم لديهم أيضا استعداد لأي تغيير ترغب المنظمة في إحداثه، والعاملين الذين لديهم ولاء كبير لمنظماتهم لديهم أيضا استعداد كامل لبذل جهد أكثر، والتفاني في عملهم، والحرص الدائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم، والعمل على تحقيق أهدافها.

ومن هنا تمّ طرح إشكالية الدراسة وفرضياتها تبعا لما جاء سابقا والمتمثل في معرفة العلاقة بين

تمكين العاملين والولاء التنظيمي:

* طرح إشكالية الدراسة:

تمثلت اشكالية الدراسة في التساؤل الاتي :

- ما هو دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي داخل مؤسسة SOMIPHOS – بئر العاتر؟.

تنبثق من الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ما المقصود بالتمكين الإداري؟ وما هي أبعاده؟
 - فيما يتمثل الولاء التنظيمي؟ وما هي أبعاده؟
- *صياغة الفرضيات:

بناءً على الإشكالية تم صياغة الفرضيات الآتية:

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بمؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر- عند مستوى الدلالة (a=0.05).

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المهمة والولاء التنظيمي بمؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر عند مستوى الدلالة (a=0.05).

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة والولاء التنظيمي بمؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر عند مستوى الدلالة (a=0.05).

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والولاء التنظيمي بمؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر عند مستوى الدلالة (a=0.05).

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة والولاء التنظيمي بمؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر عند مستوى الدلالة (a=0.05).

*أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة الى بيان درجة التمكين الإداري و الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر، ومعرفة فيما اذا كانت هناك علاقة بين التمكين الإداري و الولاء التنظيمي، و أبعاد التمكين و الولاء التنظيمي، وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي قد يمكن من خلالها تفعيل التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

*منهج البحث:

من أجل دراسة موضوعنا، وتحليل مختلف أبعاده، وللإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الرئيسي، والمتمثل في المنهج الوصفي، بالإضافة الى مناهج مساعدة، وهي: المنهج التحليلي، منهج دراسة حالة، أما بخصوص الأدوات المستعملة للبحث فقد اعتمدنا على: المقابلة الشخصية، الاستبيان، البرنامج الاحصائي لتحليل المعطيات.

2. مفهوم التمكين الإداري:

- التمكين عرفه "مورال" و"مرديث" (Murrell and Meredith) بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (k-l, murrell and meredith, 2000, p. 110).

- كما عرف "جيندو" (Ginnodo, 1997) التمكين بأنه قيام كل من المدير والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة (B.Ginnodo, 1997, p. 56).

3. أبعاد التمكين الإداري:

لقد تم تحديد أبعاد التمكين في أربع أبعاد يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد التمكين المستخدم في أي منظمة، هذه الأبعاد هي: (سعد بن مرزوق العتيبي، 2004، الصفحات 06-08).

1.3 المهمة (Task):

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة وما يجب القيام به.

2.3 القوة (Power):

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، مدى السلطة التي يمتلكها الفرد المحددة في المهام، مدى قيام الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

3.3 الالتزام (Commitment):

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

4.3 الثقافة (Culture):

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. فالثقافة التنظيمية التي لا تتصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

4. مفهوم الولاء التنظيمي:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له سنتعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها:

- الولاء التنظيمي: يعني مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبة في البقاء عضوا فيها (محمد الصيرفي ، 2007، صفحة 277).

- الولاء التنظيمي: هو العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى المزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منتسبوها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الايجابي مع بيئتها(العتيبي سعود محمد،السواط طلق عوض الله، 1997، صفحة 14).

5.أبعاد الولاء التنظيمي:

يمكن الإشارة إلى ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

1.5.الولاء العاطفي (الوجداني):

ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة. حيث نجد أن العاملين ذوي الولاء الوجداني المرتفع يستمرون في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل العاملين نحو التنظيم، أي أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الولاء الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمة وقيمتها، وقد يكون هذا الولاء ناتج عن إحساس وتأثر شخصي بالمنظمة، وقد يكون لمدة محدودة (المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، 2007 ، صفحة 339).

2.5.الولاء المعياري (الأخلاقي):

ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأنه من واجهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة (مثل الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمنظمة "التطبيع التنظيمي")، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقي (عادل زايد، 1995، صفحة 54).

3.5.الولاء البقائي (الاستمراري):

ويشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، والأفراد الذين لديهم ولاء بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي بسبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل (المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، 2007، صفحة 339).

6.مجتمع وعينة وأداة الدراسة:

1.6.مجتمع الدراسة:

يتكون من موظفي مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر- بمختلف مستوياتهم الإدارية والمقدر عددهم بـ300 موظف موزعين على مختلف المصالح الإدارية.

2.6.عينة الدراسة:

استهدفت عينة عشوائية قدرت بـ30 موظف من مجتمع الدراسة، ويعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملا لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظرا لتعدد مستوياتهم، وكذلك تعدد المترشحين في المؤسسة، حيث تم توزيع 30 استمارة استبيان.

3.6.أداة الدراسة:

للتأكد من صحة الفرضيات تم استعمال الاستمارة كأداة للدراسة من خلال مجموعة من الأسئلة المتدرجة والمتسلسلة بالاعتماد على لغة بسيطة، حيث اشتملت الاستمارة على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة)، وكانت كالآتي:
- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول 01:توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
76.7	23	ذكر
23.3	7	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
13.3	4	أقل من 30 سنة
86.7	26	من 30 سنة فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
16.7	5	التعليم المتوسط
60	18	التعليم الثانوي
23.3	7	التدرج الجامعي
0	0	مابعد التدرج
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	السنوات
13.3	4	أقل من 05 سنوات
23.3	7	من 05 الى 10 سنوات
26.7	8	من 10 الى 15 سنة
36.7	11	من 15 سنة فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

الجدول 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة %	التكرار	طبيعة الوظيفة
16.7	5	اطار
83.3	25	عامل
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

واشتملت الاستبانة أيضا على محورين عبر المحور الأول عن التمكين الإداري حيث شمل 15 عبارة، أما المحور الثاني فقد تم تخصيصه للولاء التنظيمي وهذا من خلال 12 عبارة، وبالتالي كان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 27 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس "ليكارث الثلاثي" المعتمد إحصائيا والذي يأخذ الدرجات الآتية: غير موافق (01 درجة)، محايد (02 درجة)، موافق (03 درجات)، ولتحديد طول خلايا مقياس "ليكارث الثلاثي" (الحدود الدنيا والعليا).

تم حساب المدة (1-3)=2، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.66 (غير موافق) _____ منخفضة.
 - من 1.67 إلى أقل من 2.33 (محايد). _____ متوسطة.
 - من 2.34 إلى 3 (موافق) _____ مرتفعة.
7. صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1.7 صدق أداة الدراسة:

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) بين كل محور وآخر.

الجدول 06: معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحور 02	المحور 01	المحاور
0.904	01	معامل ارتباط بيرسون المحور 01
01	0.904	معامل ارتباط بيرسون المحور 02

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر موجبة، وعند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويشير إلى أن هناك ارتباط قوي بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

2.7 ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ألفا كرونباخ (Cranbach Alpha)، حيث أصغر قيمة مقبولة هي (0.6)، وأفضل قيمة تكون بين (0.7) و(0.8)، وكلما تزيد تكون أفضل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه.

الجدول 07: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور (قيما ألفا)	الترتيب
المحور الأول	15	0.658	02
المحور الثاني	12	0.932	01

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS).

يلاحظ من خلال الجدول ان قيمة ألفا كرونباخ تتمتع بدرجة عالية من الثبات عند مستوى دلالة (0.60)، حيث يشير إلى مستوى مقبول، ما يعني أن عبارات المحاور ذات ثبات عالي، وهذا يشير إلى أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، ومنه يمكن الاعتماد عليه في التحليل والثوق في النتائج المتوصل إليها.

8.تحليل النتائج:

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور على حدى وذلك لاختبار فرضيات عينة الدراسة.

1.8محور التمكين الإداري:

يوضح الجدول الموالي التوزيع النسبي للإجابات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول08: إجابات أفراد العينة لمحور التمكين الإداري.

الدرجة	الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات			رقم العبارات	
					موافق	محايد	غير موافق		
مرتفعة	موافق	1	0.702	2.70	25	1	4	ت	1
					83.3	3.3	13.3	%	
مرتفعة	موافق	5	0.718	2.37	15	11	4	ت	2
					50.0	36.7	13.3	%	
متوسطة	محايد	10	0.747	2.17	11	13	6	ت	3
					36.7	43.3	20.0	%	
مرتفعة	موافق	2	0.669	2.63	22	5	3	ت	4
					73.3	16.7	10.0	%	
متوسطة	محايد	15	0.776	1.87	7	12	11	ت	5
					23.3	40.0	36.7	%	
متوسطة	محايد	12	0.868	2.07	12	8	10	ت	6
					40.0	26.7	33.3	%	
مرتفعة	موافق	3	0.770	2.40	17	8	5	ت	7
					56.7	26.7	16.7	%	
متوسطة	محايد	14	0.743	2.00	8	14	8	ت	8
					26.7	46.7	26.7	%	
متوسطة	محايد	6	0.907	2.27	17	4	9	ت	9
					56.7	13.3	30	%	

مرتفعة	موافق	4	0.894	2.40	20	2	8	ت	10
					66.7	3.7	26.7	%	
متوسطة	محايد	11	0.874	2.17	14	7	9	ت	11
					46.7	23.3	30.0	%	
متوسطة	محايد	7	0.785	2.27	14	10	6	ت	12
					46.7	33.3	20.0	%	
متوسطة	محايد	13	0.890	2.03	12	7	11	ت	13
					40.0	23.3	36.7	%	
متوسطة	محايد	9	0.858	2.23	15	7	8	ت	14
					50.0	23.3	26.7	%	
متوسطة	محايد	8	0.868	2.27	16	6	8	ت	15
					53.3	20.0	26.7	%	
متوسطة	محايد	/	0.239	2.25	المتوسط العام				

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول يتبين ما يلي:

- العبارات رقم (1، 2، 4) الخاصة بالمهمة من محور التمكين الإداري والمرتبة على التوالي (1، 5، 2) وبدرجة قبول مرتفعة وهذا يدل على أن أفراد العينة يقومون بتنفيذ المهام المطلوبة من دون أي تجاوزات أو الحاجة إلى مراقبتهم، أما العبارة (3) المرتبة بالرقم (10) فهي ذات درجة قبول متوسطة.
- العبارات (5، 6، 8) والخاصة بالقوة من محور التمكين الإداري والمرتبة على التوالي (15، 12، 14) وبدرجة قبول متوسطة وهذا يدل على أن أفراد العينة يتبادلون الأفكار مع رؤسائهم وهذا ما يبعث فيهم روح القوة مما يساعدهم في تنفيذ مهامهم من أجل بلوغ الأهداف المرجوة، أما العبارة (7) والمتحصلة على الرتبة (3) وبدرجة قبول مرتفعة وهذا ما يدل على أن الموظف يتناقش مع رئيسه مما يبعث فيه روح القوة والشجاعة وبالتالي سيقدم الموظف أكبر مجهود في تنفيذ مهامه وتجاوز الصعوبات التي تواجهه.
- العبارات (9، 11، 12) الخاصة بالالتزام من محور التمكين الإداري والمرتبة على التوالي كما يلي (6، 11، 7) وبدرجة قبول متوسطة وهذا دال على أن الموظف الذي يمتلك قدرة علمية يمكنه تبني أفكار جديدة، مما يساعد في تطوير وتحقيق أهداف المؤسسة، كما يتم العمل وفق نظام العمل الجماعي واستفادة الموظفين من فرص تدريبية، بينما العبارة (10) والمرتبة في الرتبة (4) وبدرجة

قبول مرتفعة، وهذا دال على أن المؤسسة تحفز الموظفين عن طريق حصص تدريبية لمهارات العمل الجماعي.

- العبارات (13، 14، 15) الخاصة بالثقافة من محور التمكين الإداري والمرتببة على التوالي (13، 9، 8) وبدرجة قبول متوسطة وهذا يدل على أن المؤسسة تساعد الموظفين في ترسيخ الثقافة لديهم كما أنها تقبل أفكارهم الجديدة وتناقشها معهم، وتهتم بمنحهم المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.

2.8 محور الولاء التنظيمي:

يوضح الجدول التالي توزيع إجابات عينة الدراسة لمحور الولاء التنظيمي:

الجدول 09: إجابات أفراد العينة لمحور الولاء التنظيمي

الدرجة	الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات			رقم العبارات	
					موافق	محايد	غير موافق		
متوسطة	محايد	4	0.837	2.30	16	7	7	ت	16
					53.3	23.3	23.3	%	
متوسطة	محايد	9	0.817	2.23	14	9	7	ت	17
					46.7	30.0	23.3	%	
متوسطة	محايد	6	0.828	2.27	15	8	7	ت	18
					50.0	26.7	23.3	%	
متوسطة	محايد	7	0.898	2.23	16	5	9	ت	19
					53.3	16.7	30.0	%	
متوسطة	محايد	10	0.913	2.17	15	5	10	ت	20
					50.0	16.7	33.3	%	
متوسطة	محايد	12	0.900	2.13	14	6	10	ت	21
					46.7	20.0	33.3	%	
متوسطة	محايد	8	0.817	2.23	14	9	7	ت	22
					46.7	30.0	23.3	%	
متوسطة	محايد	3	0.758	2.33	15	10	5	ت	23
					50.0	33.3	16.7	%	
متوسطة	محايد	2	0.844	2.33	17	6	7	ت	24
					56.7	20.0	23.3	%	
متوسطة	محايد	5	0.837	2.30	16	7	7	ت	25

					53.3	23.3	23.3	%	
متوسطة	محايد	11	0.791	2.17	12	11	7	ت	26
					40.0	36.7	23.3	%	
مرتفعة	موافق	1	0.820	2.5	21	3	6	ت	27
					70.0	10.0	20.0	%	
متوسطة	محايد	/	0.634	2.26	المتوسط العام				

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول أن:

- العبارات (16، 17، 18، 19، 20) الخاصة بالولاء العاطفي من محور الولاء التنظيمي والمرتبة على التوالي (4، 9، 6، 7، 10) وبدرجة قبول متوسطة مما يدل على أن أفراد العينة يرغبون في مزاولة مهامهم في المؤسسة، حيث يعتبرونها المكان الأفضل والمناسب لهم، كما أنهم مستعدون للتضحية بأنفسهم من أجل البقاء والاستمرار في العمل في هذه المؤسسة، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يمتلكون روح الولاء العاطفي تجاه المؤسسة التي يعملون فيها.
- العبارات (21، 22، 23) الخاصة بالولاء الأخلاقي من محور الولاء التنظيمي والمرتبة على التوالي (12، 8، 3) وبدرجة قبول متوسطة، وهذا دال على تمسك الأفراد بالمؤسسة التي يعملون فيها وإخلاصهم وولائهم لها، وهذا يدل على روح الولاء الأخلاقي الذي يتمتع به أفراد العينة.
- العبارات (24، 25، 26) الخاصة بالولاء المستمر من محور الولاء التنظيمي والمرتبة على التوالي (2، 5، 11) بدرجة قبول متوسطة وهذا دال على أن أفراد العينة لديهم رغبة البقاء في المؤسسة، بينما العبارة (27) والمرتبة في المرتبة (1) وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا دال على ولاء أفراد العينة ونيتهم في الاستمرار والبقاء في هذه المؤسسة لحاجتهم للعمل فيها.

3.8 اختبار فرضيات الدراسة:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

- الفرضية الرئيسية:

سيتم اختيار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

- الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج (SPSS) إذا كانت القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ، كفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر-من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل التمكين الإداري و المتغير التابع الولاء التنظيمي من خلال الجدول الآتي:
الجدول10: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية (sig)	التمكين الإداري	المتغير المستقل المتغير التابع
0.822	0.000	معامل الارتباط 0.916	الولاء التنظيمي

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك علاقة قوية وإيجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر - حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (91.6%) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية جدا، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك، باعتبار أنها أشارت إلى أن (82.2%) من المتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) تعود للمتغير المستقل (التمكين الإداري)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة وهذا راجع إلى توفر المناخ الملائم للتمكين الإداري، بالإضافة إلى استعداد العمال وقابليتهم لتحمل المسؤولية الناتجة عن التمكين.

- الفرضية الفرعية الأولى:

سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المهمة والولاء التنظيمي.

- الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بعد المهمة والولاء التنظيمي. في هذه الدراسة، وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 كفرضية فرعية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المهمة والولاء التنظيمي في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين بعد المهمة والمتغير التابع الولاء التنظيمي من خلال الجدول الآتي:

الجدول 11: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية (sig)	المهمة	البعد المتغير التابع
0.013	0.189	معامل الارتباط 0.231	الولاء التنظيمي

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد هناك علاقة ترابط بين المهمة والولاء التنظيمي في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (23.1%)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.189) وهي أكثر من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (1.3%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) تعود لبعد المهمة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي لا تتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المهمة كبعد من أبعاد التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثانية:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بعد القوة والولاء التنظيمي.

- الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بعد القوة والولاء التنظيمي.

في هذه الدراسة وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 كفرضية فرعية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القوة والولاء التنظيمي في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين بعد القوة والمتغير التابع الولاء التنظيمي من خلال الجدول الآتي:

الجدول12: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	البعد	القوة	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2
الولاء التنظيمي		معامل الارتباط 0.043	0.796	0.003

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد هناك علاقة ترابط بين القوة والولاء التنظيمي في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (4.3%)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.796) وهي أكثر من مستوى الدلالة ($a=0.05$)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (0.3%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) تعود لبعد القوة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي لا تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين القوة كبعد من أبعاد التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين بعد الالتزام والولاء التنظيمي.

- الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين بعد الالتزام والولاء التنظيمي. في هذه الدراسة وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام والولاء التنظيمي في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين بعد الالتزام والمتغير التابع الولاء التنظيمي من خلال الجدول الآتي:

الجدول13: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	البعد	الالتزام	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2

0.695	0.000	معامل الارتباط 0.834	الولاء التنظيمي
-------	-------	----------------------	-----------------

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك علاقة ترابط بين الالتزام والولاء التنظيمي في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (83.4%) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (69.5%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) تعود لبعد الالتزام، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين الالتزام كبعد من أبعاد التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة:
سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين بعد الثقافة والولاء التنظيمي.

- الفرضية البديلة: H^1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين بعد الثقافة والولاء التنظيمي.

في هذه الدراسة وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقافة والولاء التنظيمي في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين بعد الثقافة والمتغير التابع الولاء التنظيمي من خلال الجدول الآتي:

الجدول 14: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية (sig)	الثقافة	البعـد المتغير التابع
0.793	0.000	معامل الارتباط 0.899	الولاء التنظيمي

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك علاقة ترابط بين الثقافة والولاء التنظيمي في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (89.9%) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى

الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (79.3%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) تعود لبعده الثقافية، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين الثقافة كبعده من أبعاد التمكين الإداري والولاء التنظيمي. 9.خاتمة:

لازالت البحوث جارية للتوجه نحو المفاهيم الجديدة التي تجعل الفرد العامل يعطي كل ما لديه، وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، وتفويضه الصلاحيات، والسلطات، فبذلك أصبح هذا العامل هو مالك المنظمة، يتبنى قيمها وأهدافها، والسعي لتحقيقها، كأنها من أهدافه الشخصية، فسي هذا الرابط بالولاء التنظيمي، فهو المؤشر الأكثر صدقا، ودلالة تعتمد عليه المنظمات في التنبؤ بمدى استعداد عمالها لتحقيق أهدافها، والوقوف بجانبها في أوقات الأزمات، ومن هنا جاء الاهتمام بالبحث في العوامل والأسباب التي تنمي وتقوي هذا الرابط فتبين لنا أن التمكين الإداري هو العامل الذي يقويه، فتم إسقاط هذه العلاقة على عينة في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر- وتوصلنا إلى النتائج والاقتراحات الآتية:

11.9النتائج:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى النتائج الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهمة والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

12.9الاقتراحات:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى الاقتراحات الآتية:

- ضرورة ادراك العاملين بأهمية التمكين الإداري ، وفوائده للأفراد والمنظمة.

- يجب وضع نظام اتصال فعال يشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- السعي نحو منح العاملين المزيد من تفويض السلطة، فيما يخص المهام، وذلك من خلال القدرة على اختبار أسلوب أداء أعمالهم.
- التركيز على التمكين الإداري ، والذي بدوره يمنح القوة للعاملين في اكتساب السلطة ، والمسؤولية و حرية اتخاذ القرار ، بما يرفع مستوى ولائهم للمنظمة.
- دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي.
- يجب وضع سياسات تحفيزية مناسبة للعمال من أجل الرفع من مستوى ولائهم للمؤسسة.

10. قائمة المراجع:

- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007.
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
- العتيبي سعود محمد، السواط طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، م19، ع70، مسقط، عمان، 1997، ص14
- عادل زايد، قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة، مجلة الفكر الشرطي، م04، ع03، الشارقة، 1995، ص54
- سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر: الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 11-12-13/12-2004

-B. Ginnodo, The Power of Empowerment, what expert Say and 16
actionable case study, Arlington, Ilpride, 1997

-K-I, Murrel and Meredith, Empowering Employee, new York, mc Graw-
hill, 2000.