

ISSN: 2392-5442, ESSN : 2602-540X	مجلة المنظومة الرياضية
المجلد: 06 العدد: 16 السنة: 2019	مجلة علمية دولية تصدر بجامعة الجلفة_الجزائر
تاريخ النشر: 2019-09-30	تاريخ الإرسال: 19-05-17 تاريخ القبول: 19-09-19

دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي  
بالمنظمات  
(دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة  
بالمسيلة)

حصباية رحمة مجدة

طالبة دكتوراه

جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر

rahmamajda@gmail.com

بورقبة قويدر

أستاذ محاضر أ

جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر

dr. bouragbakouider@gmail.com

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وإتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليل، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان، كأداة رئيسية للبحث، وتم اختيار عينة عشوائية حيث وزع الإستبيان على 30 موظف من أصل 33 موظف بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة حيث تم إسترجاعها كلها ومن أجل تحليل هذه البيانات تم الإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وخلصت الدراسة لجملة من النتائج:

- مستوى تمكين الإطارات بالمديرية متوسط نوعا ما.
- مستوى الولاء في المديرية ايضا متوسط.
- توجد علاقة ايجابية بين التمكين والولاء التنظيمي.
- يوجد أثر لتمكين العاملين على أبعاد الولاء التنظيمي.

وأوصت الدراسة للعمل الجاد على دعم تمكين العاملين ونشر ثقافته من خلال تفعيل أبعاده وتطبيقه داخل المنظمة.

الكلمات الدالة: التمكين العاملين، الولاء التنظيمي، مديرية الشباب والرياضة المسيلة.

## Abstract

The study aimed to identify the role of empowering workers in enhancing organizational loyalty in the business organizations in the Directorate of Youth and Sports in Masila. The researchers followed the descriptive approach to analysis and collected the primary data through the questionnaire as a main research tool. 33 employees in the directorate of youth and sports in Mesila where they were all retrieved. In order to analyze these data, the SPSS program was based on a number of results:

- The level of frames enabled at the Directorate is somewhat average.
- The level of loyalty in the Directorate is also average.
- There is a positive relationship between empowerment and organizational loyalty.
- There is an impact to enable employees to dimension organizational loyalty.

The study recommended working hard to support the empowerment of workers and the dissemination of their culture through activating its dimensions and applying it within the organization.

**Keywords:** Empowerment Workers, Organizational Loyalty, Directorate of Youth and Sports Masila.

مقدمة:

نظرا لأهمية العنصر البشري والذي يعد المكون الاساسي للمنظمة، فهو يتطلب الكثير من الإهتمام بدءا بالإختيار والتعيين المبني على أسس علمية وموضوعية وتوفر الميول والرغبة الأكيدة للعمل في المجال الاداري، ثم التركيز على التدريب لإكسابهم المهارات والمفاهيم المطلوبة مع الأخذ بعين الإعتبار أن التدريب عملية مستمرة، مع الإهتمام بزيادة مشاركة العاملين وتبني العمل الجماعي، والإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وإعتبار العاملين الثروة الحقيقية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وهذه تعتبر آليات أساسية يعتمد عليها تمكين العاملين في الإدارة.

بحيث يعتبر الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل تفكير إدارة المنظمات كونها تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في وضعية سليمة يمكنها من التكيف مع متغيرات البيئة، و من ثم الإستمرارية، و البقاء، فكسب ولاء و إخلاص العاملين يساعد على تقبلهم لأي تغيير ترغب المنظمة في إحداثه، و العاملين الذين لديهم ولاء كبير لمنظمتهم لديهم أيضا إستعداد كامل لبذل جهد أكثر، و التفاني في عملهم، و الحرص الدائم للمحافظة على إستمرار إرتباطهم و إنتمائهم لمنظمتهم، و العمل على تحقيق أهدافها مهما كانت، فمن هنا يظهر دور التمكين في العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية و بالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي.

الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية:

كيف يمكن تعزيز الولاء التنظيمي من خلال تبني أسلوب تمكين العاملين بمنظمات الاعمال؟  
من أجل الخوض في تفاصيل البحث وإنطلاقا من الإشكالية المطروحة فإن هذا يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ هل يوجد إختلاف في مفاهيم وأنواع تمكين العاملين بين المدارس والباحثين ؟
- ✓ ماهي الإستراتيجيات والأدوات المساعدة في تعزيز الولاء التنظيمي ؟
- ✓ ما هو مستوى تمكين العاملين والولاء التنظيمي بمؤسسة مديرية التجارة بالجلفة ؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير تمكين العاملين على الولاء التنظيمي.

و يتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية H01:01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين (تفويض ، التدريب، التحفيز، فرق العمل و الاتصال الفعال) على الولاء العاطفي.

الفرضية H02:02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين (تفويض ، التدريب، التحفيز، فرق العمل و الاتصال الفعال) على الولاء المستمر.

الفرضية H03:03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين (تفويض ، التدريب، التحفيز، فرق العمل و الاتصال الفعال) على الولاء الاخلاقي.

### اهداف البحث: سوف نحاول الوصول الى تحقيق الأهداف التالية:

1. ابراز حتمية تمكين العاملين كضرورة للمنظمة لضمان بقائها واستمرارها، وكيفية احداثه.
2. ابراز أهمية خاصة سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء مهم الانسان ألا وهو الولاء التنظيمي.
3. التعريف بتمكين العاملين و الولاء التنظيمي والدور الذي تؤديه تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الاعمال.
4. معرفة مدى تطبيق وحرص المؤسسة محل الدراسة على تمكين عاملها.
5. التعرف على مدى وجود الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
6. توضيح دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.

اهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع ألا وهو تمكين العاملين ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال وإنعكاسه على المنظمة، كون تمكين العاملين موضوع مهم أهتم به ولا يزال لحد اليوم محل بحث ودراسة من قبل الباحثين والمختصين في هذا المجال حيث أننا لا يمكن تصور منظمة ناجحة متميزة لا تمكن موظفيها مبنية على أسس موضوعية قادرة على وضع الرؤى وتحريك وتنسيق الجهود التنظيمية ودفعها لتحقيقها في إطار تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

المنهج المستخدم في البحث: للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة التي إنبثقت عنها ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المصاغة من عدمها، فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. حيث تم إستخدامه في الجانب النظري لإعطاء إطار عام للمفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين والولاء التنظيمي، أما الجانب التطبيقي فسنقوم بإجراء مسح عن طريق عينة والذي يعتبر أحد الأساليب التابعة للمنهج الوصفي وذلك للقيام بدراسة ميدانية لمعرفة دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي.

### الدراسات السابقة:

اولا: الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين:

الدراسة الأولى: دراسة تامر عبد الحق بعنوان: " اثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة حالة على احدى المؤسسات المصرفية في مصر- " في سنة 2010 بجامعة عين الشمس في مصر خلصت الدراسة الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد التمكين (المهمة- تحديد المهمة- القوة- الالتزام- الثقافة التنظيمية) كل بعد على حدا و المواطنة التنظيمية على حدا. كما كشفت هاته الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين والمواطنة التنظيمية عند العاملين أي ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر تأثيرا طوريا ومعنويا بالتمكين كعنصر مستقل،

كما ان مستوى كل من التمكين والمواطنة التنظيمية في المؤسسات المصرفية مرتفع ولكن عنصر المواطنة التنظيمية اقوى من عنصر التمكين.

جاءت اهم توصيات هاته الدراسة تمكين الافراد داخل المؤسسة والسعي لاستخلاص المعرفة الكامنة والخبرات السابقة واستكمال سياسة التدريب بسياسة التعلم.

**الدراسة الثانية:** دراسة محمد السعيد جوال بعنوان: " التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية" في سنة 2015 بجامعة حسبية بن بوعلي بشلف في الجزائر هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

وقد توصلت في جانبها النظري، إلى أن التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

1. يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة؛
2. يتحقق التمكين الهيكلي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة؛
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة؛

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة؛

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

**الدراسة الثالثة:** دراسة امهال احمد عويضة بعنوان: "اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية لمحافظة غزة" في سنة 2008 بالجامعة الاسلامية في غزة ركزت على الرضا الوظيفي بكل مسبباته على الولاء التنظيمي حيث تطرق الى الحوافز كعامل من عوامل الرضا الوظيفي، ولم يركز عليه كثيرا، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية...الخ)، بينما نحن في دراستنا سنركز بالخصوص على الحوافز لمعرفة درجة اسهامها في الولاء التنظيمي.

ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه: بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع التمكين فقد اعتبرته متغيرا أساسيا في

الدراسة، وحاولت دراسة أثر تبنيه من قبل المنظمة، حيث اعتمدت أيضا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي بغض النظر إذا كان متغيرا تابعا او مستقلا، اضافة الى أنها هدفت الى التأكيد على أهمية هذا السلوك ودوره في رفع مستوى أداء الفرد داخل المنظمة وأداء المنظمة ككل، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأقرب لموضوع الدراسة.

أوجه الاختلاف: بالنسبة للدراسات المتعلقة بتمكين العاملين او حتى الولاء التنظيمي التي تم ذكرها سابقا يمكن القول ان اهم نقطة اختلاف بينها وبين موضوعنا الذي يحمل عنوان "دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات" هو انها لم تقم بالربط المباشر بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي وبالتالي لم تقم بدراسة العلاقة المباشرة التي تربط بين هذين المتغيرين، هذا الاختلاف سيكون السبب في التميز بين هاته الدراسة والدراسات السابقة ويجعل من النتائج المتوصل اليها حتى وان اقتربت الى حد ما مختلفة الى حد آخر لأن كل موضوع وله زاوية خاصة لدراسته.

#### تعريف بمصطلحات الدراسة:

1- تمكين العاملين: فقد أشار " Eales " أن التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية. (الساعدي، 2011، ص 167)

وعبر "Mullins" عن التمكين بلغة إعطاء الأفراد العاملين المزيد من الحرية، الإستقلالية الرقابة الذاتية على أعمالهم، والمسؤولية في إتخاذ القرارات. (جلاب، 2011، ص 446)

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، ص 256)

ومن خلال التعاريف 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- تفويض السلطة: ويعرف الجيوسمي وجاد الله تفويض السلطة بأنها: هي اعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية إلى أخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها. فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت. (ابراهيم، 2006، ص15) ويدور حول ثلاث محاور رئيسية هي: (منير، 2006، ص 168-169)

- ✓ توزيع الواجبات والاختصاصات: أي يقوم كل فرد بالعمل الذي يناسبه والذي يبدع فيه.
- ✓ إعطاء التصريح والسلطة: لا يمكن للفرد القيام بأعماله لوحده فهو يحتاج لمعاونين يقوم بإسناد جزء من العمل المهم وفقا لإمكاناتهم وقدراتهم.
- ✓ خلق الالتزام والمسؤولية: يؤدي إلى الإهتمام بأداء الاعمال أولا بأولا وتنفيذها تحت شعور كامل بالالتزام والمسؤولية.
- 3- تدريب العاملين: وهو مجمل العمليات القادرة على جعل الافراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يتكفلون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمنظمة. (وهيبة، د س، ص 03)
- 4- تحفيز العاملين: هو القوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة. (سليمان، 2002، ص 280)
- 5- فرق العمل: وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين الأفراد متجانسين يجمعهم رغبة مخلصه للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك. (الدين، 2004، ص 293)
- 6- الاتصال الفعال: هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. وببساطة فان الاتصال وتدفق المعلومات مهم جدا لتمكين العاملين وجعلهم أكثر قدرة على الإستجابة وإجابة تساؤلات العملاء بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة. (Melhem S, 2006, p. 589)
- 7- الولاء التنظيمي: 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 التعاريف منها: (العمرى، 2007، ص 52)
- ✓ تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية، وإنصهار الفرد داخل بيئة عمله وإستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة.
- ✓ الإتجاه أو التوجه نحو المنظمة.
- ✓ إنجراف الافراد او تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة للمنظمة.
- ويرى **Buchanan** بانه: إقتران فعال بين الفرد و المنظمة برغم حصولهم على مردود أقل، وقدم ثلاث مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي: الإحساس بالإنتماء، المساهمة الفعالة، الإخلاص. (غنام، 2005، ص 33-34)

- 8- الولاء العاطفي (المؤثر): ويتأثر 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 بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية. (الرواشدة، 2007، ص 89)
- 9- 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، ص 278)
- 10- الولاء المستمر: ويشير 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، ص 28)

#### الدراسة الميدانية:

أولاً: ثبات اداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبانة إن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إستقرار نتائجها وعدم تغير هذه النتائج بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

الجدول رقم (01): معاملات الثبات الدراسة باستخدام الفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة	
0.856	0.732	03	التفويض	الأبعاد
0.856	0.733	03	التدريب	
0.858	0.737	03	الأجور والحوافز	
0.909	0.827	03	فرق العمل	
0.853	0.728	03	الاتصال الفعال	
0.872	0.760	15	تمكين العاملين	المحور 1
0.860	0.740	03	الولاء العاطفي	الابعاد
0.866	0.733	03	الولاء المستمر	
0.909	0.827	03	الولاء الأخلاقي	
0.886	0.785	09	الولاء التنظيمي	المحور 2
0.909	0.826	26	الدراسة ككل	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج ال SPSS

يتبين من النتائج الموضحة في جدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل من محور تمكين العاملين ومحور الولاء التنظيمي، والتي قدرت بنسبة لمحور تمكين العاملين ب 0.760

وبالنسبة لمحور الولاء التنظيمي ب 0.785 وهذا يعني أن محاور الدراسة تتمتع بثبات جيد. وكذلك قدرت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة ب 0.826 وهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات ممتاز وعالي. وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد محور تمكين العاملين ، والتي تراوحت بين 0.827 و 0.737 وهذا يعني أن أبعاد المحور الأول تتمتع بثبات عالي وممتاز. وقيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد محور الولاء التنظيمي، والتي تراوحت بين 0.827 و 0.740 وهذا يعني أن أبعاد المحور الثاني تتمتع بثبات عالي وممتاز.

### ثانياً: تحليل المتغيرات الديموغرافية:

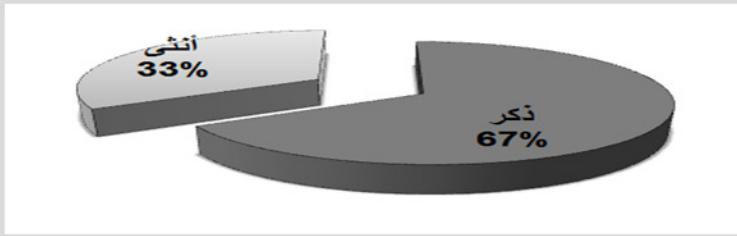
1- الجنس: يبين الجدول الشكل أدناه ان ما نسبته 60% من عينة الدراسة ذكور وان 40% من عينة الدراسة اناث. وتعكس أن مشاركة المرأة متوسطة في المنظمة.

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66.7%	20	ذكر
33.3%	10	انثى
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

الشكل رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

1- العمر: يتضح من خلال الجدول والشكل ادناه ان الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي الفئة المحصورة ما بين (25 و40 سنة) بنسبة مئوية بلغت 66.7%، ثم تليها الفئة العمرية المحصورة بين (من 41 الى 50 سنة) بنسبة 16.67%، في حين قدرت نسبة الفئة العمرية (اقل من 25 سنة) ب 10%، وكذلك نسبة كانت 10% للفئة العمرية (أكثر من 51 سنة). من خلال هاته النتائج نستنتج ان الجسم الإداري لمديرية الشباب

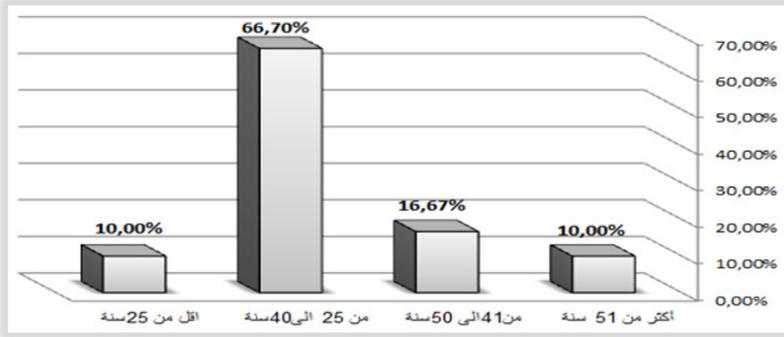
والرياضة بالمسيلة جسم شاب وقوي قادر على البذل والعطاء.

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
10%	03	اقل من 25 سنة
66.7%	20	من 25 الى 40 سنة
16.67%	05	من 41 الى 50 سنة
10%	02	أكثر من 51 سنة
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

الشكل رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

2- **المؤهلات العلمية:** يتضح من خلال الجدول والشكل أدناه أن أكثر المؤهلات المتوفرة في مفردات الدراسة هو مؤهل ليسانس حيث بلغ عددهم في العينة 20 موظف بنسبة 66.67%، ثم يليه مؤهل ثانوي بنسبة 16.67% من العينة اي 05 موظف، ثم مؤهل ماجستير ب04 موظف بنسبة 13.33%، وأخيرا نسبة 03.33% لمؤهل دكتوراه لموظف واحد.

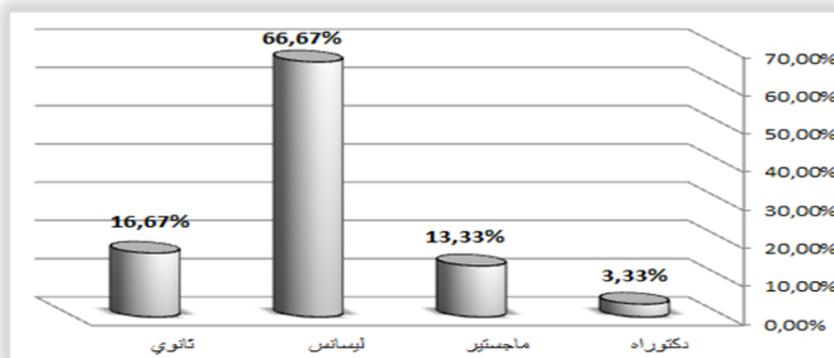
نستنتج ان أكبر نسبة تعود لحاملي مؤهل الليسانس ربما يعود ذلك لسياسة التوظيف المنتهجة ، أما بالنسبة للمؤهلات الأخرى تعود للتطوير الذاتي الأكاديمي.

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية

النسبة المئوية	التكرار	العمر
%16.67	05	ثانوي
%66.67	20	ليسانس
%13.33	04	ماجستير
%03.33	01	دكتوراه
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية



المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

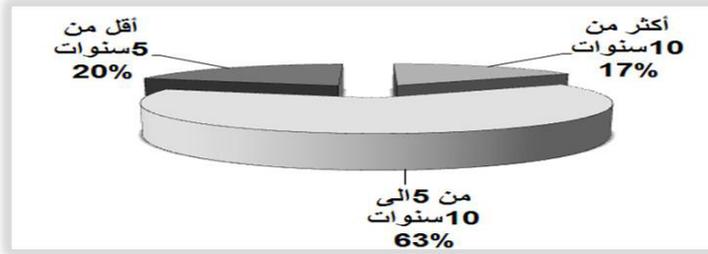
3- سنوات الخبرة: يتضح من خلال الجدول والشكل أدناه أن 22 من الموظفين عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 44%، تليها 20 موظف عدد سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات بنسبة 40%، وأخيرا 08 موظفين عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 16%.

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	العمر
%20	06	أقل من 5 سنوات
%63.33	19	من 5 إلى 10 سنوات
%16.67	05	أكثر من 10 سنوات
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

خامسا: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

1. عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بتمكين العاملين

للإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور تمكين العاملين، هذا من خلال الأبعاد المكونة له (التفويض، التدريب، الرواتب والحوافز، فرق العمل، الاتصال الفعال).

1- بعد التفويض: يتضح من خلال الجدول أدناه أن مستوى تفويض الموظفين مرتفع داخل المديرية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.84 بانحراف معياري 0.59 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

جدول رقم (06): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالتفويض

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد التفويض
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
أحيانا	30.9	3.30	2	6	21	17	4	1- توفر لك وظيفتك الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية وحرية.
			%4	%12	%42	%34	8%	
غالبا	0.95	3.54	1	4	21	15	9	2- يوفر لك رؤساءك الفرص الكافية لإنجاز مهام وظيفتك.
			%2	%8	%42	%30	18%	
دائما	0.79	4.46	6	4	10	16	24	3- تلتزم بحدود الصلاحيات الممنوحة لك عند منحك سلطات او اختصاصات أكبر.
			10%	%6.7	%16.7	%26.7	%40	
مرتفع	0.59	3.84	المتوسط الحسابي العام					

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص

بالتفويض تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4.46، بانحراف معياري قدره 0.79، وهذا ما يدل على أن دائما يلتزم موظفو المديرية بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند منحهم سلطات او اختصاصات أكبر.
2. جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.54، بانحراف معياري قدره 0.95، وهذا ما يدل على أن غالبا ما يوفر الرؤساء الفرص الكافية لإنجاز مهام وظيفية.
3. جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.30 بانحراف معياري قدره 0.93، وهذا ما يدل على أنه أحيانا ما توفر الوظيفة الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية وحرية.

1- بعد التدريب:

جدول رقم (07): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالتدريب

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد التدريب
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
غالبا	1.06	4.06	1	1	11	21	26	4-تكتسب من التدريب مهارات تساعدك لأداء مهام عمك.
						35%	43.3%	
نادرا	0.99	2.26	7	8	22	17	6	5- توفر لك المنظمة دورات تدريبية متنوعة لتطوير مهاراتك الخاصة بالعمل.
						28.3%	10%	
نادرا	1.07	2.30	13	6	24	31	4	6- تقوم بالتدريب والتعلم على حسابك الخاص.
						21.7%	6.7%	
متوسط	0.57	3.07	المتوسط الحسابي العام					

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى التدريب متوسط داخل المديرية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.07 بانحراف معياري 0.57 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتدريب تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4.06، بانحراف معياري قدره 1.06، وهذا ما يدل على أن موظفو المديرية غالبا ما يكتسبون مهارات تساعدكم لأداء مهام عملهم من التدريب.
2. جاءت الفقرة رقم (06) في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.30 بانحراف معياري قدره 1.07، وهذا ما يدل على أن موظفو المديرية نادرا ما يقومون بالتدرب والتعلم على حسابهم الخاص.
3. جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.26، بانحراف معياري قدره 0.99، وهذا ما يدل على أن الموظفين نادرا ما توفر لهم المنظمة دورات تدريبية متنوعة لتطوير مهاراتهم الخاصة بالعمل.

## 2- الرواتب والحوافز:

جدول رقم (08): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالرواتب والحوافز

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد الرواتب والحوافز
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
نادرا	1.39	2.46	9	10	16	17	8	7- يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها.
			15%	16.7%	26.7%	28.3%	13.3%	
غالبا	1.09	3.62	10	67	11	21	11	8- تبنى المنظمة معيار الكفاءة والأقدمية في نظام ترقية الموظفين فيها.
			16.7%	11.7%	18.3%	35%	8.31%	
نادرا	1.18	2.28	13	10	23	10	4	9- تشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز في المنظمة.
			21.7%	16.7%	38.3%	16.7%	6.7%	
متوسط	0.85	2.68	المتوسط الحسابي العام					

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى رواتب وحوافز الموظفين متوسط داخل المديرية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 2.68 بانحراف معياري 0.85 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالرواتب والحوافز تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (08) في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.62، بانحراف معياري قدره 1.09، وهذا ما يدل على أن المديرية غالبا ما تتبنى معيار الكفاءة والأقدمية في نظام ترقية الموظفين فيها.
  2. جاءت الفقرة رقم (07) في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.46 بانحراف معياري قدره 1.39، وهذا ما يدل على أن الراتب الذي يتقاضاه الموظفون نادرا ما يتناسب مع الجهود التي يبذلونها .
  3. جاءت الفقرة رقم (09) في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.28، بانحراف معياري قدره 1.18، وهذا ما يدل على أن نادرا ما يشعر الموظف بعدالة وموضوعية نظام الحوافز في المنظمة.
- فرق العمل: يتضح من خلال الجدول أدناه أن مستوى فرق العمل متوسط داخل مديرية الشباب والرياضة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.52 بانحراف معياري 0.82 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في البعد جدول رقم (09): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- إجابات عينة الدراسة حول البعد المتعلق بفرق العمل

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد فرق العمل
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
غالبا	0.99	3.58	6	7	13	21	13	10- تدعم الادارة تشكيل فريق العمل.
			10%	11.7%	21.7%	35%	21.7%	
أحيانا	1.27	3.22	8	7	12	25	8	11- تركز الادارة على اداء الفريق بدلا من الاداء الفردي.
			13.3%	11.7%	20%	41.7%	13.3%	
غالبا	1.11	3.44	5	9	17	20	9	12- تسود الثقة بين اعضاء فريق العمل في المنظمة.
			8.3%	15%	28.3%	33.3%	15%	
متوسط	0.82	3.59	المتوسط الحسابي العام					

**المصدر :** من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بفرق العمل تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.58، بانحراف معياري قدره 0.99، وهذا ما يدل على أن المديرية غالبا ما تدعم تشكيل فريق عمل في المنظمة .

2. جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.44، بانحراف معياري قدره 1.11، وهذا ما يدل على أن مستوى الثقة غالبا ما يسود بين فرق العمل داخل المنظمة.
3. جاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.22 بانحراف معياري قدره 1.27، وهذا ما يدل على أن المديرية تركز أحيانا على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.

-3

### لاتصال الفعال:

جدول رقم (10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالاتصال الفعال

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد الاتصال الفعال
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
أحيانا	1.11	2.96	9	7	14	22	8	13- تهتم الإدارة بإيجاد وسائل الاتصال فعالة ومتطورة للتواصل مع زملاء العمل .
			15%	11.7%	23.3%	36.7%	13.3%	
غالبا	0.89	3.90	4	9	18	22	7	14- تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.
			6.7%	15%	30%	36.7%	11.7%	
غالبا	0.84	3.50	6	8	17	20	9	15- يتم توفير لك كافة المعلومات التي تحتاجها في أداء مهامك.
			10%	13.3%	28.3%	33.3%	15%	
متوسط	0.70	3.52	المتوسط الحسابي العام					

### المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فعالية عملية الاتصال داخل المديرية الشباب والرياضة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.52 بانحراف معياري 0.70 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالاتصال الفعال تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.90، بانحراف معياري قدره 0.89، وهذا ما يدل على أنه غالبا ما تتميز التعليمات والإجراءات في المديرية بالوضوح .

2. جاءت الفقرة رقم (15) في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.50، بانحراف معياري قدره 0.84. وهذا ما يدل على أنه غالبا ما يتم توفير المعلومات للموظفين التي يحتاجونها في أداء مهامهم.
3. جاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.96 بانحراف معياري قدره 1.11، وهذا ما يدل على أن المديرية أحيانا ما تهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة للتواصل مع زملاء العمل.

## II. عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالولاء التنظيمي

للإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على محور الولاء التنظيمي، هذا من خلال الأبعاد المكونة له (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي).

### 1- الولاء العاطفي:

جدول رقم (11): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### لإجابات عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالولاء العاطفي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد الولاء العاطفي
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
نادرا	1.34	2.54	17	6	14	9	4	16- لديك رغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المنظمة التي تعمل بها.
			34%	12%	28%	18%	8%	
غالبا	1.16	3.54	3	5	17	12	13	17- تشعر بالاعتزاز حينما تتحدث عن المنظمة التي تعمل بها مع الآخرين.
			6%	10%	34%	24%	26%	
غالبا	1.06	3.82	1	5	12	16	16	18- لديك استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق اهداف المنظمة.
			2%	10%	24%	32%	32%	
متوسط	0.74	3.28	المتوسط الحسابي العام					

#### المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد الولاء العاطفي داخل المديرية الشباب والرياضة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.28 بانحراف معياري 0.74 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.
- وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالولاء العاطفي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:
1. جاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.82،

- بانحراف معياري قدره 1.06، وهذا ما يدل على أن غالبا ما يكون لدى موظفوا مديرية استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لتحقيق اهداف المنظمة.
2. جاءت الفقرة رقم (17) في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.54 بانحراف معياري قدره 1.16، وهذا ما يدل على أنه نادرا ما يشعر الموظفون بالاعتزاز حينما تتحدثون عن المديرية مع الآخرين.
3. جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.54، بانحراف معياري قدره 1.34، وهذا ما يدل على أنه نادرا ما لدى الموظفين رغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المنظمة التي يعملون بها.

-2

لواء المستمر:

جدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالولاء المستمر

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد الولاء المستمر
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
غالبا	1.40	3.42	9	2	11	15	13	19- تشعر بالخوف من ترك العمل في المنظمة لصعوبة الحصول على عمل آخر.
			18%	4%	22%	30%	26%	
أحيانا	1.39	3.22	11	3	7	22	7	20- تتأثر أمور كثيرة في حياتك إذا ما قررت ترك العمل في المنظمة.
			22%	6%	14%	44%	14%	
غالبا	1.02	4.02	1	3	10	16	20	21- ان بقاءك في هذه المنظمة نابع من حاجتك للعمل.
			2%	6%	20%	32%	40%	
متوسط	0.82	3.31	المتوسط الحسابي العام					

**المصدر :** من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد الولاء المستمر داخل المديرية الشباب والرياضة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.31 بانحراف معياري 0.82 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالولاء المستمر تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (21) في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4.02، بانحراف معياري قدره 1.02، وهذا ما يدل على أن غالبا ما يكون بقاء الموظفين في هذه المنظمة نابع من حاجتهم للعمل.
  2. جاءت الفقرة رقم (19) في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.42 بانحراف معياري قدره 1.40، وهذا ما يدل على أنه غالبا ما يشعر الموظفون بالخوف من ترك العمل في المنظمة لصعوبة الحصول على عمل آخر.
  3. جاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.22، بانحراف معياري قدره 1.39، وهذا ما يدل على أنه أحيانا ما تتأثر أمور كثيرة في حياة الموظفين اذا ما قرروا ترك العمل في المنظمة.
- 3- الولاء الأخلاقي:

جدول رقم (13): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالولاء الأخلاقي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجات الاتجاه					بعد الولاء الأخلاقي
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
غالبا	1.13	4.10	2	2	11	9	26	22- تشعر بضرورة الالتزام و الولاء للمنظمة التي تعمل بها.
			4%	4%	22%	18%	52%	
نادرا	1.58	2.20	29	2	7	4	8	23- الانتقال من منظمة الى أخرى عمل غير أخلاقي.
			58%	4%	14%	8%	16%	
نادرا	1.25	2.28	19	9	14	5	3	24- تشعر بضرورة الاستمرار في عملك حتى مع وجود عروض عمل افضل في مكان اخر.
			38%	18%	28%	10%	6%	
متوسط	0.98	3.04	المتوسط الحسابي العام					

**المصدر :** من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد الولاء الأخلاقي داخل المديرية الشباب والرياضة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.04 بانحراف معياري 0.98 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالولاء الأخلاقي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (22) في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4.10، بانحراف معياري قدره 1.13، وهذا ما يدل على أن غالبا ما يشعر الموظفون بضرورة الالتزام

و الولاء للمنظمة التي تعملون بها.

2. جاءت الفقرة رقم (24) في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.28 بانحراف معياري قدره 1.25، وهذا ما يدل على أنه نادرا ما يشعر الموظف بضرورة الاستمرار في عمله حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.
3. جاءت الفقرة رقم (23) في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2.20، بانحراف معياري قدره 1.58، وهذا ما يدل على أنه نادرا ما يكون الانتقال من منظمة الى أخرى عمل غير أخلاقي.

### III. اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى: أثر تمكين العاملين على الولاء العاطفي

للإختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها (  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تمكين العاملين على الولاء العاطفي). تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (14): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر تمكين العاملين على الولاء

#### العاطفي

قيمة فيشر المحسوبة Fcal	المعلمة $\beta$	Sig اختبار ستودنت t	Sig اختبار فيشر F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط r	
5.401	0.535	0.024	0.024	0.101 %10.1=	0.318	اثر تمكين العاملين على الولاء العاطفي
$Y_1 = 1.490 + 0.535x_1 + e_1$						النموذج

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

من الجدول يتضح لنا:

1. معامل الارتباط r: يظهر أن معامل الارتباط قد بلغ 31.8% وهذا يعني وجود علاقة طردية ضعيفة بين تمكين العاملين والولاء العاطفي.
2. معامل التحديد  $R^2$ : يظهر من النتائج أن معامل التحديد قد بلغ 10.1%  $R^2 =$  وتدل هاته النتيجة على أن تمكين العاملين فسر التغير في الولاء العاطفي ب 10.1% ونسبة 89.9% تفسرها عوامل أخرى ومنه يوجد تأثير ضعيف لتمكين العاملين على الولاء العاطفي .
3. إختبار فيشر F: نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لإختبار فيشر قد بلغت  $\text{sig} = 0.024$  وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن النموذج له دلالة معنوية إحصائية منه النموذج ككل مقبول لإختبار الفرضيات.
4. إختبار ستودنت t: نلاحظ أن قيمة t قد بلغت  $\text{sig} t = 0.024$  ومنه نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تمكين

العاملين (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل و الاتصال الفعال) على الولاء العاطفي.

**ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية:** أثر تمكين العاملين على الولاء المستمر

للإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين على الولاء المستمر) تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (15): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر تمكين العاملين على الولاء المستمر

معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig اختبار فيشر F	Sig اختبار ستودنت t	المعلمة $\beta$	قيمة فيشر المحسوبة Fcal
0.120	0.014 %1.4=	0.405	0.405	0.223	0.704
$Y_2 = 2.564 + 0.223x_2 + e_i$					النموذج

**المصدر :** من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

من الجدول يتضح لنا:

1. **معامل الارتباط r:** يظهر أن معامل الارتباط قد بلغ 12% وهذا يعني وجود علاقة طردية ضعيفة بين تمكين العاملين والولاء المستمر.
2. **معامل التحديد R<sup>2</sup>:** يظهر من النتائج أن معامل التحديد قد بلغ  $R^2 = 1.4\%$  وتدل هاته النتيجة على أن تمكين العاملين يفسر التغير في الولاء المستمر بـ 1.4% ونسبة 98.6% تفسرها عوامل أخرى ومنه يوجد تأثير ضعيف لتمكين العاملين على الولاء المستمر.
3. **إختبار فيشر F:** نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لإختبار فيشر قد بلغت  $\text{sig} = 0.405$  وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني أن النموذج ليس له دلالة معنوية إحصائية منه النموذج ككل مرفوض لإختبار الفرضيات.
4. **إختبار ستودنت t:** نلاحظ أن قيمة t قد بلغت  $\text{sig} = 0.405$  ونقبل الفرضية  $H_0$  أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل و الاتصال الفعال) على الولاء المستمر.

**ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة:** أثر تمكين العاملين على الولاء الأخلاقي

للإختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها (  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين على الولاء الأخلاقي) تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (17): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر تمكين العاملين على الولاء الأخلاقي

معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig اختبار فيشر F	Sig اختبار ستودنت t	المعلمة $\beta$	قيمة فيشر المحسوبة Fcal
0.296	0.088 %8.8=	0.037	0.037	0.655	4.618
النموذج					$Y_3 = 0.856 + 0.655x_3 + e_i$

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

من الجدول يتضح لنا:

1. معامل الارتباط r: يظهر أن معامل الارتباط قد بلغ 29.6% وهذا يعني وجود علاقة طردية ضعيفة بين تمكين العاملين والولاء الأخلاقي.
2. معامل التحديد R<sup>2</sup>: يظهر من النتائج أن معامل التحديد قد بلغ 8.8% و  $R^2 =$  وتدل هاته النتيجة على أن تمكين العاملين يفسر التغير في الولاء الأخلاقي ب 8.8% ونسبة 91.2% تفسرها عوامل أخرى ومنه يوجد تأثير ضعيف لتمكين العاملين على الولاء الأخلاقي.
3. إختبار فيشر F: نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لإختبار فيشر قد بلغت  $\text{sig}=0.037$  وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن النموذج له دلالة معنوية إحصائية منه النموذج ككل مقبول لإختبار الفرضيات.
4. إختبار ستودنت t: نلاحظ أن قيمة t قد بلغت  $\text{sig } t=0.037$  ومنه نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل و الاتصال الفعال) على الولاء الأخلاقي.

رابعا: الفرضية الرئيسية: أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي

للإختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها ( H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين على الولاء التنظيمي) تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين العاملين على الولاء

التنظيمي

قيمة فيشر المحسوبة Fcal	المعلمة $\beta$	Sig اختبار ستودنت t	Sig اختبار فيشر F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط r	
5.635	0.471	0.022	0.022	0.105 %10.5=	0.324	اثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي
Y=1.637+0.471x+e <sub>i</sub>						النموذج

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS

من الجدول يتضح لنا:

1. معامل الارتباط r: يظهر أن معامل الارتباط قد بلغ 32.4% وهذا يعني وجود علاقة طردية ضعيفة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي.
2. معامل التحديد R<sup>2</sup>: يظهر من النتائج أن معامل التحديد قد بلغ 10.5% وبتدل هاته النتيجة على أن تمكين العاملين فسر التغير في الولاء التنظيمي بـ 10.5% ونسبة 89.5% تفسرها عوامل أخرى ومنه يوجد تأثير ضعيف لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي .
3. اختبار فيشر F: نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإختبار فيشر قد بلغت sig=0.022 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن النموذج له دلالة معنوية إحصائية منه النموذج ككل مقبول لإختبار الفرضيات.

إختبار ستودنت t: نلاحظ أن قيمة t قد بلغت sig t=0.022 ومنه نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل والاتصال).

الخاتمة:

أولاً: نتائج الدراسة:

1. نتائج الدراسة النظرية:
1. للتمكين خلفية إسلامية قبل ان تكون إدارية.
2. تمكين العاملين ظاهرة إدارية من شأنها إحداث تغيير في المؤسسة إذا تم تبنيه بداخلها.
3. يرفع تمكين العاملين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وصولاً إلى رفع الأداء المنظمي.
4. يساعد تمكين العاملين على تطوير التفكير الإستراتيجي في المنظمة.
5. تسير عملية تمكين العاملين من تفويض الى الإتصال وصولاً الى التدريب ثم فرق العمل وأخر محطة له التحفيز.
6. الولاء عبارة عن إحساس وشعور بالمحبة والمسؤولية والانتماء للمنظمة.

7. إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
8. يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
9. أصحاب الولاء العالي يتميزون عن غيرهم في كونهم يتمسكون بمبادئهم ويعملون بها، كما يمكن الاعتماد عليهم والثقة بهم، لديهم حس عالي بالمسؤولية، حيث يؤدون الاعمال الموكلة بهم بإتقان.
10. إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها.
11. إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية، كالأضطرابات اللامبالاة في العمل.
12. بما أن دراستنا هاته أختصت بدراسة مجتمع مديرية التجارة بالجلفة فان عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية إشتملت على 30 مفردة (موظف) من بينهم اي ما نسبته 90.9%، وتم إختيار هاته المنظمة لعدد موظفيها الكبير وكذلك وجود أسلاك مختلفة فيها هي تحقق أهداف البحث.

## II نتائج الدراسة التطبيقية:

1. مستوى تفويض الموظفين مرتفع داخل مديرية الشباب والرياضة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.84 بانحراف معياري 0.59 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.
2. مستوى التدريب متوسط داخل مديرية الشباب والرياضة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.07 بانحراف معياري 0.57 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.
3. مستوى رواتب وحوافز الموظفين متوسط داخل مديرية الشباب والرياضة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 2.68 بانحراف معياري 0.85 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.
4. مستوى فرق العمل متوسط داخل مديرية الشباب والرياضة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.52 بانحراف معياري 0.82 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

5. فعالية عملية الاتصال داخل مديرية الشباب والرياضة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.52 بانحراف معياري 0.70 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.
6. بعد الولاء العاطفي داخل مديرية الشباب والرياضة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.28 بانحراف معياري 0.74 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.
7. بعد الولاء المستمر داخل مديرية الشباب والرياضة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.31 بانحراف معياري 0.82 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.
8. بعد الولاء الأخلاقي داخل مديرية الشباب والرياضة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ 3.04 بانحراف معياري 0.98 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

### III نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى مديرية التجارة بالجلفة توصلنا إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل و الاتصال الفعال) على الولاء العاطفي.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل و الاتصال الفعال) على الولاء المستمر.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل و الاتصال الفعال) على الولاء الأخلاقي.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل و الاتصال الفعال) على الولاء التنظيمي.

### ثانيا: التوصيات:

1. إعطاء الموظفين الحرية التامة في تحديد أسلوب عملهم الذي يناسب المهام الموكلة لهم.
2. توفير فرص التنمية والتطوير للموظفين من خلال إجراء دورات تدريبية فعالة من

- شأنها تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
3. تطوير ثقافة المنظمة خصوصا ثقافة التعلم وتنمية روح فريق العمل داخل المديرية.
  4. نشر ثقافة تمكين العاملين بين المديرين لتسهيل العمليات الإدارية داخل المديرية.
  5. إشراك الموظفين في خطط وقرارات وأهداف المنظمة وجعلها من أهدافهم الشخصية.
  6. إجراء عمليات العصف الذهني للموظفين للاستفادة منه في حل المشاكل الحالية والمستقبلية ورسم الإستراتيجيات على المدى القصير والبعيد.
  7. دعم المبادرات الفردية والجماعية داخل المديرية.
  8. تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات داخل المديرية من خلال إنشاء نظام معلومات خاص بالمديرية.
  9. توفير وسائل إتصال حديثة للموظفين لتسهيل عمليات الإتصال الإداري في المنظمة كالإنترنت.

### المراجع:

1. إحساف دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
2. خيضر كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
3. مهنا ابراهيم عفيف ابراهيم، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار في الاقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006.
4. عبودي زيد منير، إدارة الوقت في الإدارة، ط1، دار الكنوز المعرفية، عمان، الاردن، 2006.
5. بارك نعيمة، بن داويدة وهيبة، مداخلة مقدمة الى ملتقى سياسات التدريب واهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة التوصيات والمتطلبات، جامعة حسية بن بوعلي، شلف، الجزائر، د س .
6. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الاردن، 2002.
7. عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، مصر، 2004.
8. Melhem S ,Y ; **prerequisites of employee empowerment** :the case of Jordanian mobile phone companies companies ,journal of business administration, vol 2, n 4, 2006.
9. هاني عبد الرحمان العمري، مذكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، ط1، ب ب ن، 2007.
10. خاتم عبد الله علي غنام، " السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس"، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.
11. خلف سليمان الراوشدة، " صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
12. زاهر عبد الرحيم عاطف، " الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندية"، ط1، دار اليازة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. ايناس فؤاد نواوي فلمبان، " 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، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
14. مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.