



مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال:

دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة

The Contribution of Empowerment Strategy to Strengthen Organizational Loyalty in Business Organizations: Field Study of Algeria Telecom - Djelfa -

د. فاطمة بلقرع	ط.د. عساس يمينت	د. جوال محمد السعيد
جامعة الجلفة (الجزائر)	جامعة الجزائر 03 (الجزائر)	جامعة الجلفة (الجزائر)
Fatna.belagraa@univ-djelfa.dz	Assas.yamina@univ-alger3.dz	s.djoual@univ-djelfa.dz

المخلص:	معلومات المقال
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة، وذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية مقدرتها ب (40) عامل وبعد تجميع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى وجود علاقة طردية موجبة بين إستراتيجية التمكين والولاء التنظيمي، وعليه توصي هذه الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة بضرورة زيادة تفعيل أبعاد التمكين بشقيه الهيكلي والنفسي من أجل من أجل تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين والحفاظ عليه.	تاريخ الارسال: 2020/12/26 تاريخ القبول: 2021/02/06
	الكلمات المفتاحية: ✓ إستراتيجية التمكين ✓ تمكين هيكلية؛ ✓ تمكين نفسي
Abstract :	Article info
<i>This study aimed to identify the extent of the empowerment strategy's contribution to enhancing the organizational loyalty of the employees of the operational unit of communications in Djelfa, through a field study using a questionnaire that was distributed to a random sample of (40) workers, and after collecting the data and analyzing it using the appropriate statistical methods, we concluded the existence of A positive relationship between the empowerment strategy and organizational loyalty, and accordingly this study recommends the Algerian telecom organisation in Djelfa to increasing the activation of the emporwerment strategy's (structural and psychological) in order to enhance and maintain organizational loyalty of employees.</i>	Received 26/12/2020 Accepted 06/02/2021
	Keywords: ✓ Empowerment Strategy; ✓ Structural ✓ Empowerment;

. مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة، تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، فمنذ الثمانينات الميلادية لاقى مفهوم التمكين اهتماماً متزايداً من قبل الأكاديميين، والباحثين بقضية الموارد البشرية على المستوى الدولي ولاسيما في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المصاحبة للمنافسة العالمية، حيث تبنت معظم المنظمات المفاهيم الإدارية الحديثة والاهتمام بها لتحقيق التميز والنجاح.

ويهتم التمكين بأبعاده المختلفة بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بالإضافة إلى توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

وباعتبار العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة وأتمنها لما يحققه نجاح واستمرارية وتميز المنظمة، هذا ما دفع بهذه الأخيرة إلى الاهتمام به والحفاظ عليه، ولهذا فقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماماً كبيراً لأنه يعتبر عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المنظمة وإدارتها، مما يساهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل، وتجدد الإشارة إلى أن العلاقة بين المؤسسة والعامل فيها لا بد أن تكون أخذ وعطاء ولا بد من البذل المتبادل من الطرفين وكذلك عندما ترضى المنظمة عن أداء العاملين وقبل تحقيق الاستفادة القصوى من عطائهم وجهدهم، يجب عليها أن تسارع بتمكين عمالها وتطويرهم لضمان هذا العطاء وضمان الاستمرارية والديمومة والولاء لدى الطرفين. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الورقة البحثية لمعرفة مدى توافر أبعاد كل منهما ومدى مساهمة إستراتيجية التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي وهذا ما سنحاول الخوض فيه من خلال دراسة ميدانية متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة.

1.1. الإشكالية الرئيسية: انطلاقاً مما سبق يمكننا صياغة إشكالية البحث كما يلي: ما مدى مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال؟

وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة، نرفع مجموعة من الأسئلة الفرعية من أجل الخوض في تفاصيل البحث:

- ما مستوى تطبيق التمكين الهيكلي والنفسي بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة؟

- ما مدى ممارسة الولاء التنظيمي بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة؟

- ما أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بالوحدة العلمية للاتصالات بالجلفة؟

2.1. فرضيات الدراسة: سوف نسعى من خلال هذا البحث إلى التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تتحقق إستراتيجية التمكين (التمكين الهيكلي، التمكين النفسي) بمستوى مرتفع بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة من وجهة نظر عينة الدراسة.

- الفرضية الثانية: يتحقق الولاء التنظيمي بمستوى مرتفع بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة من وجهة نظر عينة الدراسة.

- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين بشقيها (الهيكلي والنفسي) في تعزيز الولاء التنظيمي بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة من وجهة نظر عينة الدراسة.

3.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحقيق إلى ما يلي:

- التعرف على مدى تطبيق التمكين الهيكلي والنفسي بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة؛

- معرفة مدى حرص الوحدة العملية للاتصالات بالجلفة على تمكين عاملها هيكلياً و نفسياً؛

- التعرف على مدى ممارسة الولاء التنظيمي من طرف الوحدة العملية للاتصالات بالجلفة؛
- توضيح دور إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة؛
- إمكانية تقديم توصيات للمدراء لتطبيق إستراتيجية التمكين تساعد على زيادة وتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

4.1. الدراسات السابقة: يعتبر الولاء التنظيمي المتغير التابع للبحث، لذا ركزنا بشكل أساسي وحسب إطلاعنا على تحليل أهم الدراسات السابقة وهي:

- دراسة (الهاجري، 2003) بعنوان: "العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية" وتم تطبيق هذه الدراسة على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين وعرفه العلاقة بين الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية طردية بين كل من الولاء التنظيمي والمتغيرات الاجتماعية والتنظيمية.

- دراسة (الأحمدي، 2006) بعنوان: "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية" وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية ومعرفة العلاقة بينهما وبين بعض المتغيرات الشخصية، ومن نتائج الدراسة المتوصل إليها وجود بعض الاختلافات الجوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى لعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية، وكذلك وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

- دراسة (بن راشد العديم، 2007) بعنوان: "مبادئ القيادة والولاء التنظيمي - دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن" - وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية، بالإضافة إلى التعرف على المبادئ القيادية والولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية كما دلت على وجود علاقة ارتباط بين مبادئ القيادة والولاء التنظيمي، أي كلما كانت القيادة ذات مبادئ قيادية أدى ذلك إلى ارتفاع الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

انطلاقاً من الدراسات السابقة، يتضح لنا أن تصورات الموظف لسلوك منظمته له تأثير مباشر في ولاءه وارتباطه الذاتي بمنظمته، وتعتبر هذه الدراسات التي تناولت متغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع نقطة انطلاق لمعرفة مستوى الولاء التنظيمي ومدى تأثير إستراتيجية التمكين بشقيها (الهيكلي والنفسي) عليه بمنظمات الأعمال الجزائرية وعلى وجه الخصوص مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ولاية الجلفة".

2. التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة:

1.1. إستراتيجية التمكين:

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلاً عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة الأعمال والذي يعد أحد مفاهيم نجاح وديمومة المنظمة. وقد أشار (Daft, 2000) إلى أن التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار (Daft, 2000, p. 501)، في حين يشير (Good man, 2007) إلى إستراتيجية التمكين على أنها تحويل الصلاحية للتابع وتحميله المسؤولية مع ضمان فهم ووعي التابع بالمهمة والواجب ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والإرشاد والمهارات السليمة لكي يصبح ناجحاً (Good & Other, 2007, p. 285)، في حين قدم (Nazakati, 2009) تعريفاً آخراً لإستراتيجية التمكين من خلال وصفها على أنها امتداد لعمليات تنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وإسداء الآراء وممارسة العمل الفريق وذلك لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية (Nazakati, 2009, p. 4).

وقد برزت إستراتيجية التمكين بشكل فعال وملحوظ مع نهاية قرن تسعينات فقد برز العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال، فقد أشار (Nixon, 1994) إلى التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على النحو الأفضل وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها. (Nixon, 1994, p. 16) وتنفذ المنظمة إستراتيجيتها التمكينية من خلال مجموعة من الأبعاد، بعضها يندرج ضمن ما يعرف بالتمكين الهيكلي وبعضها الآخر يتعلق بالتمكين النفسي، حيث يشير مفهوم التمكين الهيكلي إلى تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة (المعاني وآخرون، 2009، صفحة 234)، كما يعتبر عملية إدارية معاصرة لها ممارسات قديمة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة (صالح و المبيضين، 2011، صفحة 79). واتفقت العديد من الدراسات على اختلاف إطارها الزمني على أن أبعاد التمكين الهيكلي تتمثل في (المشاركة، التفويض، معنى العمل، التصميم الوظيفي، النمط القيادي، نظام الاتصالات وعلاقات العمل والتدريب، تفويض السلطة، فريق العمل، والتحفيز... الخ) ويمكن الإشارة إلى الأبعاد التي إعتدناها في هذه الدراسة والتي تندرج ضمن التمكين الهيكلي في النقاط التالية:

- **فرق العمل:** وهو مجاميع من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون إنجاز أهداف مشتركة؛ (العامري و الغالي، 2006، صفحة 512)

- **التحفيز:** وهو عبارة عن مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد؛ (السلمي، 1992، صفحة 209)

- **الاتصال الإداري الفعال:** وهو تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات في حركة مستمرة بين مختلف المستويات في التنظيم الإداري وعلى أساس هذه البيانات المتبادلة ودرجة ديناميكيته تتخذ القرارات الإدارية وإذا ضعفت تأثرت الإدارة بالضرورة نتيجة لذلك؛ (خيربي، 2003، صفحة 10)

- **التدريب:** ويقصد به العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب مهارات جديدة تساعد على تغيير سلوكيات الموظفين من أجل تحسين فعاليتهم في العمل. (طرطار، 1999، صفحة 88)

في حين يتمحور التمكين في شقه النفسي حول الفرد وهو ما يطلق عليه (بتمكين الذات) وسيبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، وقام (Thomas and Velthous) بالتوسع في هذا المفهوم من خلال استعراض القوة كطاقة ومحفز، حيث قاما بتعريف التمكين النفسي من خلال أبعاده الأربعة وهي "المعنى، القدرة، وحرية الإرادة والاستقلالية والتأثير"، ويعرف (أندرواس وآخرون، 2008) استنادا على تعريف (Kanungo and Conger) التمكين النفسي على أنه "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرار، وحمل المسؤولية وأن أدائه يقاس بالنتائج وأنه ينظر إلى الشخص الممكن على أنه شخص مفكر يسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به" (أندرواس و عادل، 2008، صفحة 24) ويمكن شرح الأبعاد التي إعتدناها في هذه الدراسة والتي تندرج ضمن التمكين النفسي في النقاط التالية:

- **المعنى (معنى العمل):** أي قيمة الهدف أو غرض العمل بالنسبة للعامل، ومدى وجود انسجام وتلاؤم بين متطلبات الدور وبين معتقدات الفرد وقيمة سلوكه؛ (الرقب، 2010، صفحة 26)

- الجدارة: وهو الإحساس بالأهلية، أي أن الفرد يثق بقدراته الذاتية وتعكس الجدارة مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله، فضلاً عن ثقته بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفعالية المطلوبة؛ (القناني، 2009، صفحة 14)

- التأثير الحسي والإدراكي: يعكس هذا البعد اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها الفرد أن يؤثر على النتائج الإستراتيجية، الإدارية أو العملياتية في العمل؛ (ثاميدي، 2013، صفحة 339)

- الاستقلالية وحرية التصرف: ويشير هذا البعد إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة، ويعتبر هذا البعد مهماً في تمكين العاملين لأنه يتضمن منح العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، مما يزيد من قدرتهم على الإبداع والابتكار. (سيد م.، 2012، صفحة 500)

2.2. الولاء التنظيمي:

تعددت التعاريف لمفهوم الولاء التنظيمي واختلفت بعضها في تحديد أبعاده، وستتطرق في البداية إلى تحديد مفهوم الولاء بصفة عامة ومن ثمة تحديد مفهوم الولاء التنظيمي، فكتعريف للولاء نستطيع القول أنه التفاني والإخلاص المستمر والإرادي والعملي من فرد ما تجاه قضية معينة (جوزابا، 2002، صفحة 11)، في حين يشير الولاء التنظيمي إلى "مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وأوضح أن الفرد الذي يمتلك الولاء للمنظمة التي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين"، وقد أشار في ذات الصياغ إلى وجود صفات محددة تتمثل في:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة؛

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة؛

- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة. (أبو العلا، 2009، صفحة 38).

كما ينظر إليه (Keyton, 2005) على أنه عملية مستمرة ومعقدة يقوم من خلالها أعضاء المنظمة بالمحافظة عليها وإدارة التغيير فيها. (Keyton, 2005, p. 122)، وبناءً على ما تقدم نستطيع القول أن الولاء التنظيمي يعكس نية الفرد للبقاء في المنظمة والاستمرار فيها، كما يعكس العلاقة المتبادلة للمنفعة المحققة سواء كانت مادية أو معنوية بين الفرد والمنظمة وتحقيق أهداف كلا الطرفين، حيث يكون الفرد مرتبطاً ارتباطاً قوياً بالمنظمة ويؤدي عمله بفعالية أكبر مقابل النفع الذي يتحصل عليه من قبل المنظمة نتيجة لذلك.

وبحسب العديد من الدراسات التي تم الإطلاع عليها، فإن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل في (الولاء التنظيمي المستمر، الولاء العاطفي والولاء المعياري (الأخلاقي) ويمكن شرح هذه الأبعاد في النقاط التالية:

- **الولاء المستمر:** وتحدد درجة الولاء للفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى؛

- **الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة العلاقة بالمشرفين كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما تعلق بالعمل أو ما يخصه هو؛ (العتيبي و عوض، 1997، الصفحات 17-18)

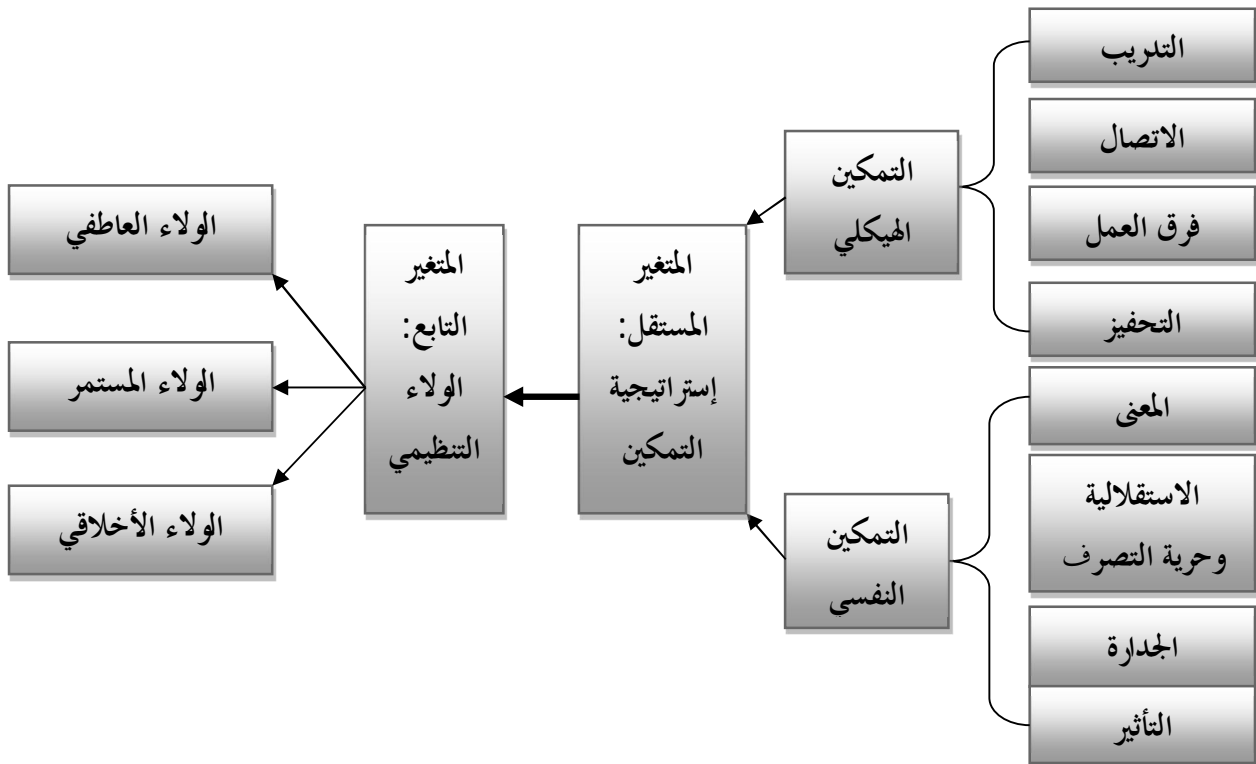
- **الولاء المعياري (الأخلاقي):** يعبر عن إحساس العاملين بالولاء نحو البقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من محيطه الأسري أو عقب التحاقه بالمنظمة ومن ثمة يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقي. (زايد، 1999، صفحة 98)

3. الإطار الميداني للدراسة:

1.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

1.1.3. **أتمودج وأداة الدراسة:** بعد التطرق للعديد من الدراسات سواء تلك التي تم ذكرها أو لم يتم ذكرها ارتكزت معظمها على الأبعاد المكونة لإستراتيجية التمكين بشقيها (الهيكلي والنفسي) (المتغير المستقل)، ومن بين هذه الأبعاد نجد (فرق العمل، الاتصال، المعلومات، التحفيز، معنى العمل، الاستقلالية، الجدارة والاستحقاق، والتأثير)، أما بخصوص الولاء التنظيمي (المتغير التابع) نجد أن معظم الدراسات اتفقت على ثلاث أبعاد تمثل في (الولاء العاطفي، والمستمر والولاء الأخلاقي) والشكل الموالي يوضح الأتمودج المقرر للدراسة:

شكل رقم (01): أتمودج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

وبناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة فقد اعتمدنا على الاستبانة باعتبارها الأداء الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وللتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بعرضها على عدد من المحكمين، وبعد تلقي الردود قمنا بإعادة ضبط الاستبانة النهائية حيث جاءت مكونة من الأسئلة الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى 12 فقرة خاصة بالتمكين الهيكلي، و12 فقرة مخصصة للتمكين النفسي، في حين خصص للمتغير التابع الولاء التنظيمي أيضا 12 فقرة.

2.1.3. **عينة الدراسة:** بما أن هذه الدراسة اختصت بدراسة مجتمع الوحدة العملية للاتصالات بالجلفة فقط دون أخذ الفروع التابعة لها، فإن عينة الدراسة اشتملت على (50) عامل أي ما نسبته (60%) من مجموع العاملين وزعنا عليهم الاستمارات عن طريق المقابلة الموجهة، واسترجعنا (44) استمارة وبعد فحصها ووجدنا أن الصالح منها للتحليل هو (40) استمارة أي ما نسبته حوالي (80%) وهي نسبة جد معتبرة تبين مدى تفاعل عينة الدراسة مع الأداة المعتمدة.

3.1.3. **اختبار التوزيع الطبيعي:** من أجل التأكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار (Kolmogorov-smirnov Test) وقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (01): اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

المجال	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig)
مجال التمكين الهيكلي	0.071	40	0.200
مجال التمكين النفسي	0.103	40	0.200
مجال التمكين إجمالاً	0.104	40	0.200
مجال الولاء التنظيمي	0.116	40	0.191
جميع مجالات الاستبانة	0.072	40	0.200

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (01)، أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

4.1.3. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة عن طريق التحكيم الظاهري، يتم الآن اختبار

اتساقها الداخلي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): معاملات الارتباط بين فقرات التمكين الهيكلي والنفسي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

الاتصال		التدريب		فرق العمل		التحفيز	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
01	**0.778	04	**0.687	07	**0.725	10	**0.583
02	**0.850	05	**0.712	08	**0.78	11	**0.815
03	**0.696	06	**0.872	09	**0.637	12	**0.656
التمكين الهيكلي (** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01))							
التأثير		الجدارة		المعنى		الاستقلالية وحرية التصرف	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
13	**0.812	16	**0.652	19	**0.738	22	**0.741
14	**0.877	17	**0.786	20	**0.781	23	**0.713
15	**0.884	18	**0.830	21	**0.880	24	**0.680
التمكين النفسي (** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01))							

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (02)، يمكننا القول بأن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.884) في حدها الأعلى أمام الفقرة (15)، وبين (0.583) في حدها الأدنى أمام الفقرة (10)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين فقرات الولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد المنتهية إليها

الولاء التنظيمي العاطفي		الولاء التنظيمي الأخلاقي		الولاء التنظيمي المستمر	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.914	33	**0.472	29	*0.523	25
**0.898	34	**0.597	30	**0.672	26
**0.860	35	**0.740	31	**0.704	27
**0.916	36	**0.683	32	**0.725	28
الولاء التنظيمي (** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01))					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (03)، يمكننا القول بأن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.916) في حدها الأعلى أمام الفقرة (36)، وبين (0.472) في حدها الأدنى أمام الفقرة (29)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01). وانطلاقا من النتائج السابقة يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية، وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها.

5.1.3. ثبات أداة الدراسة: لتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل ألفا كرونباخ الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل ومحاورها الأساسية وهذا ما سيوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
التمكين الهيكلي	(12)	0.799
التمكين النفسي	(12)	0.854
الولاء التنظيمي	(12)	0.846
الاتجاه العام	(36)	0.907

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول (04)، يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالتمكين الهيكلي لدى عينة الدراسة كانت قيمته (0.799) وهي قيمة جيدة، أما معامل الثبات الخاص بالتمكين النفسي فقد كانت قيمته (0.854) وهي قيمة ممتازة، أما معامل الثبات للمحور الثالث الخاص بالولاء التنظيمي فقد كانت قيمته (0.846) وهي أيضا قيمة ممتازة. أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قدرته قيمته (0.907) وهي قيمة ممتازة، تدل على ثبات عال جدا تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أننا متأكدون بنسبة (90.7%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

2.3. عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

1.2.3. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على كل ما ورد في الاستمارة المقدمة لهم تمكنا من معرفة أهم الخصائص الشخصية والوظيفية التي يتمتعون بها والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

البيان	النوع	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	80%
	أنثى	08	20%
العمر	أقل من 25 سنة	01	2.5%
	بين 25 و 35 سنة	20	50%
	بين 36 و 45 سنة	08	20%
	بين 46 و 55 سنة	10	25%
	أكثر من 55 سنة	01	2.5%
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	05	12.5%
	تقني وتقني سامي	10	25%
	ليسانس	15	37.5%
	ماستر	08	20%
	ماجستير أو دكتوراه	01	2.5%
	أخرى	01	2.5%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	27.5%
	بين 5 و 10 سنوات	12	30%
	بين 11 و 15 سنة	04	10%
	بين 16 و 20 سنة	03	7.5%
	أكثر من 20 سنة	10	25%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

2.2.3. مستوى التمكين الهيكلي بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة: يضم التمكين الهيكلي أربعة أبعاد أساسية، ولقياس مستواه يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما سيوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد التمكين الهيكلي

المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	البيان
مرتفع	(01)	0.64135	4.0417	الاتصال والمعلومات
مرتفع	(02)	0.71988	3.9833	فرق العمل
متوسط	(04)	0.77552	3.3833	التدريب والتعليم
مرتفع	(03)	0.80944	3.8417	التحفيز
<u>مرتفع</u>	//	<u>0.54458</u>	<u>3.8125</u>	التمكين الهيكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (06)، أن مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.8125) بانحراف معياري قدره (0.54458)، ومن حيث ترتيب الأبعاد التي جاءت مرتفعة عدا البعد الثالث (التدريب والتعليم) جاء متوسطاً، فقد جاء بعد الاتصال والمعلومات في المرتبة الأولى، يليه بعد فرق العمل في المرتبة الثانية ثم يليه بعد التحفيز والتشجيع في المرتبة الثالثة ثم يليه بعد التدريب والتعليم في المرتبة الرابعة والأخيرة. وكتعليق يمكننا القول أن بيئة العمل بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة مدعمة ومشجعة بشكل كبير لقدرات ومواهب العاملين، كما تدعم وبشكل كبير مستوى التمكين النفسي للعاملين خصوصاً أن هذا الأخير يحتاج دائماً إلى بيئة تشجيعية تعمل على إطلاق إبداعات ومواهب العاملين والذي ينعكس إجمالاً على مستوى الأداء. ومن أجل الخوض أكثر في تحليل مستويات التمكين الهيكلي لدى العاملين ارتأينا إلى تحليل كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي على حدا.

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي

رقم العبارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	توفر لي مؤسستي فرص للتدريب واكتساب مهارات جديدة في مجال عملي	3.52	0.905	غالباً
02	أحصل على الدعم المادي اللازم لإجراء دورات تدريبية	2.85	1.18	نادراً
03	تشجع مؤسستي العاملين فيها على التعلم والتطوير المستمر	3.77	1.09	غالباً
بعد (التدريب والتعليم)				
04	تحرص مؤسستي على تزويدي بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لأداء عملي	4.00	0.67	غالباً
05	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	4.17	0.90	غالباً
06	أوفر البيانات والمعلومات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة	3.95	0.78	غالباً
بعد (الاتصال والمعلومات)				
07	تشجع مؤسستي العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	3.82	0.90	غالباً
08	أشعر أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي نحو العمل	4.30	0.85	دائماً
09	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	3.82	0.90	غالباً
بعد (فرق العمل)				
10	يتناسب الراتب والمكافآت التي أتقاضاها مع أعبائي الوظيفية	4.35	0.89	دائماً
11	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي	3.55	1.25	غالباً
12	تعد كفاء العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات	3.62	1.12	غالباً
بعد التحفيز				
		3.84	0.80	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن مستوى التدريب والتعليم كان متوسطاً لدى العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.38) بانحراف معياري مقداره (0.755)، وتدلل هذه النتيجة على أن المؤسسة لا تهتم بالتدريب بالشكل الكافي والمطلوب، خصوصاً وأن بيئة الأعمال اليوم في تغير وتجدد مستمر يعد التدريب فيها متطلباً ضرورياً يسمح للمؤسسة بمواكبة التغيرات الحاصلة، أما بخصوص بعد الاتصال والمعلومات فقد كان مرتفعاً لدى العاملين بالوحدة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.04) بانحراف معياري قدره (0.64)، وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأنها تعكس فعالية نظم المعلومات في المؤسسة بصفة خاصة ونظام الاتصال بصفة عامة، خصوصاً وأن المعلومات وضرورة تدفقها بين

المستويات الإدارية تضمن سيرورة العمل بشكل ناجح، كما يمكننا ترجيح هذه النتيجة لطبيعة عمل الوحدة الذي يندرج ضمنها أساساً بعد الاتصال والمعلومات، كما جاء بعد فرق العمل مرتفعاً لدى العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد (3.98) بانحراف معياري قدره (0.71)، وتعتبر هذه النتيجة ممتازة خصوصاً في ظل اتجاه العمل الإداري المعاصر والذي يعتمد على فرق العمل كإستراتيجية أساسية للتطوير الإداري، كما نلتبس في هذه المؤسسة بيئة عمل مشجعة وداعمة لروح الفريق الواحد، وأخيراً جاء بعد التحفيز مرتفعاً وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (3.84) بانحراف معياري قدره (0.80)، وبهذا يمكننا القول أن الوحدة العملية للاتصالات بالجلفة تعتمد على معايير واضحة في سياسات نظام التحفيز مما يعكس شفافية وموضوعية التقدير المجزي لكفاءات العاملين في المؤسسة.

3.2.3. مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة: يضم التمكين النفسي أربعة أبعاد أساسية وهي (التأثير، المعنى، الجدارة، الاستقلالية)، ولتقدير مستواه يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد التمكين النفسي

المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التأثير	المعنى	الجدارة	الاستقلالية	التمكين النفسي
مرتفع	(03)	0.79596	3.7083					
مرتفع	(02)	0.71293	3.9000					
مرتفع	(01)	0.72751	4.1917					
متوسط	(04)	0.81212	3.4167					
<u>مرتفع</u>	//	<u>0.60404</u>	<u>3.8042</u>					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (07)، أن مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.8042) بانحراف معياري قدره (0.6040)، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد الجدارة في المرتبة الأولى، يليه بعد المعنى في المرتبة الثانية، ثم يأتي بعد التأثير في المرتبة الثالثة، يليهم بعد ذلك بعد الاستقلالية في المرتبة الرابعة والذي سجلنا تحققه بمستوى متوسط

وعليه يجب على المؤسسة استغلال هاته الحالة النفسية العالية التي يتمتع بها عمالها، وذلك من خلال سعيها إلى استغلال قدراتهم الكامنة واستثمار أفكارهم وإبداعاتهم، كما نؤكد على توفير المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف مما يعزز من مشاركتهم بفعالية داخل المؤسسة، ويعزز مستوى التمكين النفسي بصفة عامة التي من شأنه هو الآخر تدعيم وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي للعمال داخل المؤسسة.

ومن أجل التفصيل أكثر في تحليل مستويات التمكين النفسي لدى العاملين سنحاول تحليل كل بعد من أبعاده في الجدول الموالي:
الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد التمكين النفسي

رقم العبارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
13	تشعري المؤسسة بقيمتي وبأهمية العمل الذي أقوم به	3.625	1.078	غالباً
14	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	3.875	0.882	غالباً
15	إن مهام وظيفتي تساهم إيجابياً في إنتاجية المؤسسة	4.200	0.911	دائماً
بعد (المعنى العمل)				
16	أتمتع بجزية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملتي	3.600	1.007	غالباً
17	أحدد بنفسني الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي	3.625	1.004	غالباً
18	أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أرغب في إنجازها	3.050	1.299	أحياناً
بعد (الاستقلالية وحرية التصرف)				
19	أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب	4.225	0.90	دائماً
20	لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي	4.275	0.846	دائماً
21	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي	4.075	0.997	غالباً
بعد (الجدارة والخبرة)				
22	لدي قدر هائل من التأثير على القرارات والتطورات التي تحدث في القسم الذي أعمل به	3.400	0.871	غالباً
23	تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين	3.900	0.841	غالباً
24	تحقق مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة	3.825	1.083	غالباً
بعد (التأثير)				
		3.708	0.795	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن مستوى بعد معنى العمل جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.900) وانحراف معياري قدره (0.712)، وتعتبر هذه النتيجة مهمة بحيث تعبر على أن العاملين محفزين داخلياً وهذا يعتبر دافعاً قوياً ومحفزاً إيجابياً، خصوصاً أن أهمية العمل تعتبر من الدوافع الرئيسية للعامل التي تدفع بجهوده وطاقاته نحو أداء متميز، في حين جاء بعد الاستقلالية وحرية التصرف متوسطاً وهذا من خلال ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح له إذ بلغ (3.416) بانحراف معياري قدره (0.812) وتعتبر هذه النتيجة غير كافية إذ يجب على المؤسسة منح المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف لعاملها لأن من شأن ذلك أن يزيد من إبداعات ومواهب العاملين التي تنعكس إيجاباً على مستويات الأداء والابتعاد عن الإجراءات الصارمة والقوانين الجامدة التي تعتبر عاملاً مثبطاً لمعنويات العاملين والتي تحد من قدراتهم بشكل كبير، كما جاء بعد الجدارة والخبرة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.191) وانحراف معياري بلغ (0.7275)، وتعتبر هذه النتيجة مؤشراً جيداً يعكس مدى تمتع العاملين بالخبرة والجدارة والمهارة اللازمة لأداء العمل وهذا ما يبلور نجاح وتميز خدماتها المقدمة، وأخيراً جاء بعد التأثير مرتفعاً لدى العاملين وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.708) بانحراف معياري قدره (0.7959)، وبهذا يمكننا القول بأن العاملين في المؤسسة يؤثرون إيجابياً وبشكل مرتفع على مختلف التطورات والقرارات التي تحدث داخل المؤسسة، وهذا مؤشر جيد يعكس تفاعل ومشاركة العاملين في القرارات بل أحياناً يتعدى الأمر في صياغة ووضع إستراتيجيات الوحدة وذلك نظراً لما يتمتعون به من خبرات ومهارات وهذا ما تم تأكيده من خلال بعد الجدارة والخبرة. ومن خلال ما تقدم أعلاه، نستطيع القول أن إستراتيجية التمكين (التمكين الهيكلي، التمكين النفسي) محققة بمستوى مرتفع بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي نقبل صحة الفرضية الأولى والتي توقعته أن يكون مرتفعاً.

4.2.3. مستوى الولاء التنظيمي بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة: يضم الولاء التنظيمي ثلاث أبعاد أساسية (الولاء التنظيمي العاطفي، الولاء التنظيمي المستمر، الولاء التنظيمي الأخلاقي)، ولقياس مستواه يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد محور الولاء التنظيمي

المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
3.800	1.09515	(02)	مرتفع
3.4313	0.87581	(03)	متوسط
3.9563	0.63268	(01)	مرتفع
3.7292	0.73058	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (08)، أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.7292) بانحراف معياري قدره (0.73058)، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد الولاء التنظيمي الأخلاقي في المرتبة الأولى، ثم يليه بعد الولاء التنظيمي العاطفي في المرتبة الثانية، ثم بعد الولاء التنظيمي المستمر فقد جاء في المرتبة الثالثة والذي سجلنا تحققه بمستوى متوسط.

وكتعليق يمكننا القول أن بعد الولاء التنظيمي بصفة عامة جاء مرتفعاً، وهذا مؤشر ممتاز يدل على تماسك وتعاضد العاملين بالوحدة العلمية للاتصالات بالجلفة، وأن العاملين بها يتمتعون بمستويات عالية من الولاء وهذا ينعكس على مدى رضا العاملين بالمؤسسة وتمسكهم بها بالإضافة إلى توافق قيم وأهداف العاملين والمؤسسة معاً، وهذا ما يفسر وجود بيئة عمل ملائمة خالية من الصراعات والنزاعات سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، كما نلاحظ أن هذا الولاء ناتج عن حالة نفسية جيدة تبلور تصرفات وسلوكيات العاملين بالمؤسسة. وبالتالي نقبل صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه "يتحقق الولاء التنظيمي بمستوى مرتفع بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة من وجهة نظر عينة الدراسة".

ومن أجل التفصيل أكثر في تحليل مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين سنحاول تحليل كل بعد من أبعاده في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي

رقم العبارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
25	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها	3.800	1.399	غالباً
26	أشعر بالاعتزاز والفخر عندما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين	3.850	1.251	غالباً
27	أشعر بأنني مستعد دائماً لأن أبذل جهداً أكثر من المطلوب من أجل نجاح مؤسستي	4.050	0.904	غالباً
28	أشعر بوجود جو أخوي في هذه المؤسسة	3.800	1.395	غالباً
بعد (الولاء التنظيمي العاطفي)				
29	إن مزايا وفرص التقدم الوظيفي التي تقدمها مؤسستي تفوق ما تقدمه مؤسسات أخرى، وهذا أحد الأسباب الأساسية للتمسك بالبقاء للعمل لديها	3.57	1.05	غالباً
30	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	3.42	1.43	غالباً
31	إن بقائي في المؤسسة تابع من حاجتي للعمل فيها	3.500	1.39	غالباً
32	أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل	3.225	1.27	غالباً
بعد (الولاء التنظيمي المستمر)				
		3.416	0.812	متوسط

33	يستحق مكان عملي مني الإخلاص	4.650	0.622	دائماً
34	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	4.150	0.892	غالباً
35	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة	4.300	0.882	دائماً
36	أعتقد أن الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	2.725	1.484	أحياناً
بعد (الولاء التنظيمي الأخلاقي)		3.956	0.632	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن مستوى الولاء التنظيمي العاطفي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.800) وانحراف معياري قدره (1.0951) وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها، وتعتبر هذه النتيجة جيدة كونها تعكس الارتباط الوجداني للعامل بالمؤسسة، وهذا ينعكس إجمالاً على سلوكيات العاملين الإيجابية داخل المؤسسة، في حين جاء بعد الولاء التنظيمي المستمر متوسطاً وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح (3.431) بانحراف معياري قدره (0.8752)، وعليه يمكننا القول أنه يجب على المنظمة تعزيز هذا النوع من الولاء لدى عاملها وذلك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المختلفة لإشباع حاجات عمالها (كالزيادة في الرواتب وتقديم علاوات إضافية، الاعتراف والتقدير...) حيث تعتبر عوامل من شأنها أن تزيد من ولاء عمالها والحفاظ على استقرارهم في المؤسسة، وأخيراً جاء بعد الولاء التنظيمي الأخلاقي مرتفعاً وذلك بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.956) وانحراف معياري قدره (0.632)، وهي نتيجة ممتازة حيث أن الولاء التنظيمي الأخلاقي لدى العاملين بالمؤسسة يعكس مستوى أخلاقيات العمل والإدارة فيها، وبمعنى أدق نستطيع القول أن هذا المستوى المرتفع من الولاء التنظيمي الأخلاقي يدل على شفافية وموضوعية ونزاهة وعدالة المعاملات وإجراءات العمل بصفة عامة داخل المؤسسة.

5.2.3. مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة: من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على تحليل التباين (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد باعتباره الأنسب للفرضية، ومن ثم اختبار (T) المحسوبة لاختبار مدى مساهمة إستراتيجية التمكين بشقيها (الهيكلي والنفسي) في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	6.100	2	3.050	7.669	0.002 ^a
الخطأ	14.716	37	0.232		
الكلي	20.816	39	//		
(a) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)		قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (α=0.05) ودرجات الحرية (2,37) = 3.23			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (12)، أن قيمة (F) المحسوبة مقدرة ب(7.669) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.23) بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.002) أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α=0.05) وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين إستراتيجية التمكين بشقيها (التمكين الهيكلي والنفسي) والولاء التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري (R)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
التمكين الهيكلي	0.292	0.218	1.309	0.199	0.541	0.293
التمكين النفسي	0.470	0.201	2.338	0.025		
(a) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)		المتغير التابع: الولاء التنظيمي				

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط لإستراتيجية التمكين من خلال بعدي (التمكين الهيكلي والتمكين النفسي) قد بلغت (0.541)، وهي قيمة متوسطة تدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين إستراتيجية التمكين ككل والولاء التنظيمي، كما يتضح كذلك أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2=0.293$)، مما يدل على أن بعد إستراتيجية التمكين بشقيها (التمكين الهيكلي والتمكين النفسي) تفسر التغير في الولاء التنظيمي بنسبة (29.3%) أما نسبة (70.9%) تفسرها متغيرات أخرى.

أما بالنسبة لدلالة (t) الخاصة ببعد التمكين الهيكلي فقد بلغت (0.199) وبالتالي هي أكبر من (0.05) ومنه نرفض الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين الهيكلي كبعد من أبعاد إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة.

أما بالنسبة لدلالة (t) الخاصة ببعد التمكين النفسي فقد بلغت (0.025) وبالتالي هي أقل من (0.05) ومنه نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين النفسي كبعد من أبعاد إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة.

4. خاتمة:

يعبر الولاء التنظيمي عن الحالة الإيجابية والشعور بالارتباط والانتساب القوي الذي يحدث ضمن تفاعل الفرد بمنظمتها، والذي ينعكس بصفة مباشرة أو غير مباشرة على سلوك الفرد داخل منظمتها وبالتالي على إنتاجيته وأدائه، لذا نجد معظم منظمات الأعمال التي تسعى للحفاظ على كفاءتها وضمان بقائها وإستمراريتها من خلال تطبيق مجموعة من الإستراتيجيات تتماشى وتوجه المنظمة، ومن بين الإستراتيجية المعتمدة نجد إستراتيجية التمكين لذا حاولنا من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة، وتوصلنا إلى جملة من النتائج:

- تحقق التمكين الهيكلي في الوحدة العملية للاتصالات بالجلفة بمستوى مرتفع، وبالنسبة لأبعاده فقد جاء بعد الاتصال والمعلومات في المرتبة الأولى، يليه بعد فرق العمل في المرتبة الثانية، ثم يليه بعد التحفيز في المرتبة الثالثة وذلك بمستويات مرتفعة، وأخيراً بعد التدريب والتعليم في المرتبة الرابعة والأخيرة بمستوى متوسط؛

- تحقق التمكين النفسي في الوحدة العملية للاتصالات بالجلفة بمستوى مرتفع، وبالنسبة لأبعاده فقد جاء بعد الخبرة والجدارة في المرتبة الأولى، يليه بعد المعنى في المرتبة الثانية، ثم بعد التأثير في المرتبة الثالثة وذلك بمستويات مرتفعة، وأخيراً بعد الاستقلالية وحرية التصرف في المرتبة الرابعة والأخيرة بمستوى متوسط؛

- تحقق الولاء التنظيمي في الوحدة العملية للاتصالات بالجلفة بمستوى مرتفع، وبالنسبة لأبعاده فقد جاء بعد الولاء التنظيمي الأخلاقي في المرتبة الأولى، ثم يليه بعد الولاء التنظيمي العاطفي في المرتبة الثانية وذلك بمستويات مرتفعة، وأخيراً بعد الولاء التنظيمي المستمر في المرتبة الثالثة والأخيرة بمستوى متوسط؛
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعث التمكين الهيكلي كبعث من أبعاد إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة من وجه نظر عينة الدراسة؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لبعث التمكين النفسي كبعث من أبعاد إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة من وجه نظر عينة الدراسة.
- وفي ضوء ما سبق نقترح جملة من التوصيات نركز على أهمها في النقاط التالية:
- إعادة النظر في جانب التدريب والتعليم المستمرين، حيث التمسنا قصور وضعف في مثل هذه الأنظمة بالواقع العملي لدى الوحدة العملية للاتصالات بالجلفة، حيث أن توفر مثل هذه الأنظمة شأنها أن تزيد من قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة وتجعلهم على دراية كاملة بالمهام المنوطة بهم وتبعد العمال عن ارتكاب الأخطاء هذا من جهة كما توفر الوقت والجهد للمؤسسة من جهة أخرى؛
 - إشراك العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من إيجاد القرارات المناسبة والصحيحة دون الرجوع للإدارة العليا؛
 - السعي نحو منح العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم من خلال اختيارهم أسلوب أداء أعمالهم؛
 - ضرورة إدراك المستويات الإشرافية المختلفة بأهمية التمكين الهيكلي والنفسي وفوائده للمنظمة والأفراد، وذلك بتحقيق آليات متعددة منها: التوعية والتدريب المستمرين للمشرفين، ومنح جانب من الاستقلالية والحرية في التصرف... الخ؛
 - مراجعة الأنظمة المختلفة من لوائح وقرارات وغيرها متعلقة بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة ودراسة مدى تأثيرها على ولاء العاملين حالياً ومستقبلاً قبل إصدارها.

5. قائمة المراجع:

■ قائمة المراجع باللغة العربية:

- الرقب أحمد صادق محمد، (2010)، علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، شهادة الماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- أحمد طرطار، (1999)، *الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- صالح أحمد علي، و المبيضين ذيب محمد، (2011)، ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية* (9).
- سيد الهواري، (2001)، *المدير الفعال: الكفاءات المحورية*، مصر، مكتبة عين الشمس.
- المعاني أمين عودة، و آخرون، (2009)، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية "دراسة تحليلية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 5 (2).
- الأحمدى حنان عبد الرحيم، (2006)، الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*.
- الهاجري خالد بن ظافر السعيد، (2003)، *العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الإجتماعي والتنظيمية*، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- أندروس رامي جمال ، و عادل سالم، (2008). *الإدارة بالثقفة والتمكين*، (ط1)، الأردن، إريد عالم الكتاب الحديث.
- جوزايا رويس، (2002)، *فلسفة الولاء*، ترجمة أحمد الأنصاري، مصر، المجلس الأعلى للثقافة.
- العتيبي سعود محمد، و السواط طلق عوض، (1997)، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، *مجلة الإداري* (70).
- زايد عادل محمد، (1999)، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين "دراسة ميدانية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 6 (2).
- بن أرشيد العديم عقوب، (2007)، مبادئ القيادة والولاء التنظيمي "دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن"، *مجلة الإداري*.
- علي السلمى، (1992)، *إدارة الموارد البشرية*، القاهرة، مكتب غريب.
- كرين مصطفى ثاميدي، (2013)، أثر التمكين النفسي في الاعتزاف الوظيفي "دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك"، 35 (35).
- محمد جاد الرب سيد، (2012)، *القيادة الإستراتيجية*، القاهرة، جامعة قناة السويس.
- أبو العلا محمد صلاح الدين، (2009)، *ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارة الداخلية في قطاع غزة"*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، فلسطين.
- خبيري محمد موسى محمد، (2003)، دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية "دراسة مسحية على إدارات الاتصالات الإدارية في القطاعات الأمنية، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القناني مصعب عبد الهادي، (2009)، *التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض*، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

■ قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Daft, R, (2000), organization theory and design (éd. 7th ed), usa, newyork: south western college publishing.
- Good, m., & Other, (2007), management challenges for tomorrow leaders, Thomson.
- Keyton, J, (2005), communication and organizational culture, ca thousand oaks sage.
- Nazakati, H, (2009), fostring organizational citizenship behavior through human resources empowerment, Islamic azad university, Tehran.
- Nixon, B, (1994), developing an emporingcughture in organizations, empowerment style for the millennium empowerment in organization, 2 (i).