

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة آكلي آمحمد والحاج _البويرة_

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي

دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

- البويرة - S.C. S.E.G -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية.

تحت إشراف لأستاذ:

كرمية توفيق

من إعداد الطالبتين:

- مناس جوهر

- موساوي ذهبية

لجنة المناقشة

الأستاذ: كرمية توفيق.....مشرفا.

الدكتور: حيدوشي عاشور.....رئيسا.

الدكتور: شلالي عبد القادر.....مناقشا.

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ }
{ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ }

"سورة يوسف الآية 56."

شكر و عرفان

الشكر و الحمد لله العلي القدير رب العالمين، نحمده كما ينبغي لجلال و جبهه و عظيم سلطانه، و الصلاة و السلام علي رسوله محمد و علي آله و صحبه أجمعين.

نتوجه بالشكر و التقدير و العرفان بالجميل إلي الأستاذ المشرف كرمية توفيق علي دعمه وتوجيهه، و إلي كل الأساتذة الذين قدموا لنا النصح و الإرشاد لإتمام هذا العمل و أخص بالذكر الأستاذ الدكتور شلالي عبد القادر و الأستاذ طويطي، و كل أساتذة قسم علوم

التسيير.

كما لايفوتنا أن نشكر جميع العمال بشركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة - الذين

تكرموا وأجابوا علي الاستبيان

شكراً لجميع من ساعدنا ووقف بجانبنا و لو بابتسامة،

لكم جميعاً منا جزيل الشكر و فائق الاحترام و جزاكم الله عنا كل خير.



إهداء

إلي من كنت و سأبقي أرفع به رأسي دوما صاحب الفضل الذي
رحل دون وداع ولا أمل لنا في رجوعه تمنيت أن تفرح عيناى
بوجوده و أن يحضر تخرجي هذا.

أبي رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه
إلي من أوجدتني في هذه الحياة و غمرتني بحبها و دعائها الدائم
أمي الغالية أطل الله في عمرها
إلي عائلتي الكريمة
أخي عزيز و زوجته حميدة
أختي وردية و زوجها محمد
أختي كريمة و زوجها سليمان
أخي الغالي صالح

البراعيم الصغيرة" حسام، وليد، رابح، وائل، سلسبيل"

إلي من جمعني معهن الصداقة و المحبة سميرة ، ريمة ، رشيدة.

إلي كل من صاحبوني في مساري الدراسي فكانوا خير الأصدقاء. إلي كل طلبة تخصص

تسير المؤسسات

إلي كل هؤلاء اهديهم عملي هذا المتواضع، ثمرة مجهوداتي، و محصلة سنوات دراستي.

جوهر





إهداء

إليك يا من تعبت من أجلنا و قاسيت و تمنيت لنا السعادة و الهناء

إلي والدي الحبيب أطل الله في عمره

إلي من سهرت الليالي من أجلنا إلي منبع الحنان الدافئ إليك

يا نعمة ربي الغالية أُمي

إلي أختي نعيمة و زوجها و أبنائها مروى و ناصر

إلي أخي الميهوب و زوجته فايزة

إلي النجوم التي تتوهج في حلقة ليلى الطويل إخوتي الحواس يحي

موسي مرزاقه

إلي كل طلبة تخصص إدارة الأعمال

وكل الزملاء و الزميلات

ذهبية



A decorative frame with intricate Arabic calligraphy. The frame is rectangular with rounded corners and features ornate scrollwork and floral motifs. The text "فهرس المحتويات" is written in a bold, black, stylized Arabic font across the center of the frame.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

آية قرآنية

شكر و عرفان

إهداء

فهرس المحتويات..... IV - I

فهرس الجداول و الأشكال..... X - VI

قائمة الملاحق..... XII - IX

المقدمة..... أ - ث

الفصل الأول: تمكين العاملين.

تمهيد..... 2

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين..... 3

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين..... 3

المطلب الثاني: التمكين في الفكر الإداري..... 8

المطلب الثالث: أهمية وأسباب التمكين..... 15

المطلب الرابع: أنواع وأهداف التمكين..... 17

المبحث الثاني: آليات و متطلبات التمكين..... 18

فهرس المحتويات

18.....	المطلب الأول: عناصر و مستويات التمكين.....
21.....	المطلب الثاني: كيفية الاعتراف و تقدير التمكين.....
22.....	المطلب الثالث: خطوات و شروط تنفيذ التمكين.....
26.....	المطلب الرابع: أساليب التمكين و متطلباته.....
29.....	المبحث الثالث: النماذج الإدارية و معوقات التمكين.....
29.....	المطلب الأول: تمكين العاملين و النماذج الإدارية.....
32.....	المطلب الثاني: مبادئ التمكين و أشكاله.....
34.....	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تمكين العاملين.....
36.....	المطلب الرابع: فوائد و معوقات التمكين.....
38.....	خلاصة.....
الفصل الثاني: الولاء التنظيمي	
40.....	تمهيد.....
41.....	المبحث الأول: أساسيات حول الولاء التنظيمي.....
41.....	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.....
44.....	المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي.....
45.....	المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي و مختلف أنواعه.....

فهرس المحتويات

- المطلب الرابع: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....48
- المبحث الثاني: محددات الولاء التنظيمي و طرق اكتسابه..... 53
- المطلب الأول: محددات الولاء.....53
- المطلب الثاني: طرق اكتساب الولاء و العوامل المساعدة في تكوينه.....57
- المطلب الثالث: متطلبات الولاء التنظيمي و ركائزه.....59
- المطلب الرابع: وسائل قياس الولاء التنظيمي.....60
- المبحث الثالث: آثار الولاء التنظيمي و علاقته بالتمكين.....62
- المطلب الأول: آثار الولاء التنظيمي.....62
- المطلب الثاني: دور تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي65
- المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي.....65
- خلاصة.....67
- الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين علي الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان-البويرة-
- تمهيد.....69
- المبحث الأول: تقديم عام لشركة الإسمنت بسور الغزلان.....70
- المطلب الأول: نشأة و تطور الشركة.....70
- المطلب الثاني: المكانة الاقتصادية للشركة.....71

فهرس المحتويات

73.....	المطلب الثالث: التنظيم العام لشركة.....
74.....	المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية.....
81.....	المبحث الثاني: إطار المنهجي للدراسة.....
81.....	المطلب الأول: منهج الدراسة و خطوات إعداد أداة جمع البيانات.....
82.....	المطلب الثاني: مجتمع عينة الدراسة، و أساليب التحليل.....
83.....	المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة.....
84.....	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
84.....	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة.....
89.....	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
127.....	المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
135.....	خلاصة.....
137.....	خاتمة.....
142.....	قائمة المراجع.....

الملاحق

فهرس الجداول و الأشكال

فهرس الجداول، و الأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	المقارنة بين الموظف الممكن، و الموظف غير الممكن.	01
64	الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي.	02
72	شركات الإسمنت بالجزائر.	03
72	تطور الإنتاج من 2000 إلى 2014.	04
77	عدد العمال من 2011 إلى 2015.	05
78	توزيع العمال حسب الصنف لسنتين 2013 / 2014 .	06
78	التوظيف في الشركة لسنتين 2012 / 2014 .	07
78	نهاية عقد العمل لسنوات 2012/2013/2014.	08
79	توزيع العمال حسب شريحة العمر.	09
80	توزيع العمال حسب الاقدمية.	10
80	الغياب في الشركة.	11
81	درجات مقياس Likert الخماسي.	12
83	معاملات الثبات لمحاو الدراسة .	13
84	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	14
85	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	15
86	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	16
87	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	17
88	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة.	18
89	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور تمكين العاملين.	19
93	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (8) مع متغير الجنس.	20
94	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (17) مع متغير الجنس.	21
95	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (22) مع متغير الجنس.	22
96	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (8) مع متغير العمر.	23
97	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (17) مع متغير العمر.	24

فهرس الجداول، و الأشكال

98	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (22) مع متغير العمر.	25
99	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (8) مع متغير المؤهل ..العلمي.	26
100	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (17) مع متغير المؤهل العلمي.	27
101	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (22) مع متغير المؤهل العلمي.	28
102	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (8) مع متغير سنوات الخبرة.	29
103	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (17) مع متغير سنوات الخبرة.	30
104	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (22) مع متغير سنوات الخبرة.	31
105	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (8) مع متغير طبيعة الوظيفة.	32
106	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (17) مع متغير طبيعة الوظيفة .	33
107	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (22) مع متغير طبيعة الوظيفة.	34
108	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الولاء الشعوري	35
109	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الولاء الأخلاقي.	36
110	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الولاء المستمر.	37
111	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعء الولاء التنظيمي.	38
112	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (1) من بعء الولاء الشعوري مع متغير الجنس.	39
113	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة(3) من بعء الولاء الأخلاقي مع متغير الجنس.	40
114	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (3) من بعء الولاء المستمر مع متغير الجنس.	41
115	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (1) من بعء الولاء الشعوري مع متغير العمر.	42
116	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (3) من بعء الولاء الأخلاقي مع متغير العمر	43
117	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (3) من بعء الولاء المستمر مع متغير العمر.	44
118	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (1) من بعء الولاء الشعوري مع متغير المؤهل العلمي.	45
119	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (3) من بعء الولاء الأخلاقي مع متغير المؤهل العلمي.	46
120	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (3) من بعء الولاء المستمر مع متغير المؤهل العلمي.	47

فهرس الجداول، و الأشكال

121	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (1) من بعد الولاء الشعوري مع متغير سنوات الخبرة.	48
122	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (3) من بعد الولاء الأخلاقي مع متغير سنوات الخبرة.	49
123	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (3) من بعد الولاء المستمر مع متغير سنوات الخبرة.	50
124	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (1) من بعد الولاء الشعوري مع متغير طبيعة الوظيفة.	51
125	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (3) من بعد الولاء الأخلاقي مع متغير طبيعة الوظيفة.	52
126	الجدول المتقاطع و اختبار Chi-Square للعبارة (3) من بعد الولاء المستمر مع متغير طبيعة الوظيفة.	53
127	معامل الارتباط بيرسون بين تمكين العاملين و بعد الولاء الشعوري.	54
128	معامل الارتباط بيرسون بين تمكين العاملين و بعد الولاء الأخلاقي.	55
129	معامل الارتباط بيرسون بين تمكين العاملين و بعد الولاء المستمر.	56
129	معامل الارتباط بيرسون بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي.	57
130	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير الجنس.	58
131	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير العمر.	59
132	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.	60
133	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير سنوات الخبرة.	61
134	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير طبيعة الوظيفة.	62

فهرس الجداول، و الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
08	النظريات الكلاسيكية في الإدارة.	01
12	هرم الحاجات لماسلو.	02
20	تسلسل التمكين.	03
49	نموذج ستيرز.	04
75	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية.	05
77	منحي تطور القوة العاملة من 2014 إلى 2015.	06
79	توزيع العمال حسب شريحة العمر.	07
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	08
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	09
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	10
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	11
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة.	12



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان-البويرة-	01
الأساتذة المحكمين.	02
الاستبيان في صورته النهائية.	03
شهادة الايزو ISO 9001 : 2008	04

تركز الإدارة في أي منظمة على العنصر البشري، لذلك يمكن القول الإدارة تنظيم إنساني و ليس تنظيم آلي فنجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر، و إخلاصه، و ما يقوم به من الأعمال، بالإضافة إلى انه أساس نجاح أي منظمة من المنظمات، و في ظل مسؤولية القادة و المديرين عن نجاح أو فشل المنظمة، أصبح الاهتمام بالموارد البشري و بإدارته، و توجيهه، و تحضيره يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، و الهياكل التنظيمية.

و من هذا المنطلق طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري، و من هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين (Empowerment)، و هو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، مشتق من كلمة (power) أي القوة، و معناه اللغوي التمكين، و عندما يعرف التمكين كمفهوم إداري، فأغلبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح العامل السلطة المتعلقة بالعمل، و تشجيعه على المشاركة و المبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، و منحه الحرية، و الثقة لأداء العمل، دون التدخل المباشر للإدارة أي توثيق العلاقة بين العامل، و الإدارة ما يجعل المنظمات اليوم قادرة على الاحتفاظ بعاملها، و كسب ولائهم و إخلاصهم.

بحيث 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، و من ثم الاستمرارية، 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 استعداد كامل لبذل جهد أكثر، و التفاني في عملهم، و الحرص الدائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم و انتمائهم 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.

أولا - طرح إشكالية الدراسة و فرضياتها:

تبعاً لما جاء سابقاً و المتمثل في معرفة العلاقة بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي تم طرح الإشكالية و الفرضيات التالية:

1- طرح إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير تمكين العاملين علي الولاء التنظيمي في شركة الاسمنت بسور الغزلان

- البويرة - ؟

تنبثق من الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ما المقصود بتمكين العاملين؟ ما هي آلياته و متطلباته؟
- فيما يتمثل الولاء التنظيمي؟
- هل تمكين العاملين يساهم في الحفاظ علي العاملين و يكسبهم الولاء، و الانتماء للمنظمة؟
- ماهي العلاقة بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي بشركة الاسمنت بسور الغزلان - البويرة - ؟

2 - صياغة الفرضيات

و كإجابة أولية علي الإشكالية و التساؤلات الفرعية تمت صياغة مجموعة من الفرضيات و هي كا الأتي:

- تمكين العاملين يشير إلي القوة التي يكتسب العاملين من خلالها السلطة، و المسؤولية، و حرية اتخاذ القرار مما يزيد ثقتهم، و يرفع مستوي ولائهم للمنظمة.
- يعتبر الولاء التنظيمي عامل أساسي في تحديد الارتباط، و التوافق بين الأفراد، و منظماتهم، و مدي رغبتهم في عدم تركها.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين، و الولاء التنظيمي بشركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة - عند مستوى الدلالة $a = 0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى تمكين العاملين تبعا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة) بشركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة - عند مستوى الدلالة $a = 0.05$.

ثانيا - منهج البحث:

من أجل دراسة موضوعنا هذا، و تحليل مختلف أبعاده، و للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الرئيسي، و المتمثل في المنهج الوصفي، و بالإضافة إلى مناهج مساعدة، و هي المنهج التحليلي، منهج دراسة حالة، أما بخصوص الأدوات المستعملة للبحث فقد اعتمدنا على، المسح المكتبي، المقابلة الشخصية، الاستبيان، البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل المعطيات.

ثالثا - أهمية البحث

يتناول البحث احد الموضوعات ذات الأهمية البالغة، التي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في تكيف مع التحديات المرتبطة بالأسواق، و المنافسة و العولمة الاقتصادية، و الجودة، لذلك فإن تمكين العاملين يتيح للمنظمة ، الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر و جهد، لخدمتها، و العمل على رفعها، و تحقيق ريادتها، حيث يعد هذا الموضوع من الموضوعات التي تعاني المكتبة العربية من قلتها، فالبحوث قليلة، و الدراسات العلمية المتعلقة بموضوع التمكين مازالت في طور الإعداد و كذلك الحال في الممارسة، و التطبيق، وأيضا ربط التمكين بمتغير الولاء التنظيمي.

رابعا - أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:

بيان درجة التمكين و الولاء التنظيمي لدى عمال شركة الاسمنت بسور الغزلان - البويرة- و معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين، و الولاء التنظيمي ، و أيضا التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول تمكين العاملين وفقا لمتغيراتهم الشخصية، و الوظيفية، و تقديم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات التي قد يمكن من خلالها تفعيل التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي.

خامسا - أسباب البحث

لا شك انه وراء كل بحث في أي موضوع أسباب تدفع الباحث للدراسة و البحث فيه، و من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع ما يلي:

1- الأسباب الشخصية

الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع التمكين، و ملائمة هذا الموضوع مع التخصص المدروس إدارة أعمال و الإطلاع على موضوع الولاء التنظيمي، و إضافة كل ما هو جديد في رصيدنا المعرفي.

2- الأسباب الموضوعية:

يعد التمكين من المواضيع رائدة الاهتمام في العلوم الإدارية، كون أن تمكين العامل ينعكس إيجابا على أداءه مما يصنع الفارق و التميز للمنظمة، أما عن ربطه بالولاء التنظيمي دوننا عن غيره من المتغيرات إلى قلة الدراسات التي تطرقت إليه من هذا الجانب، و أيضا لأن التمكين هو العنصر الأكثر قدرة في تفعيل، و تحقيق الولاء.

سادسا - حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة الميدانية في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة - .
- 2- الحدود الزمنية : تم تجسيد الجانب التطبيقي خلال السداسي الثاني من العام الدراسي 2015/2014.
- 3- البعد البشري: شملت هذه الدراسة مجموعة من العاملين بشركة محل الدراسة، و البالغ عددهم 459 عامل تم اختيار عينة حجمها 60 عامل.

سابعا - هيكل البحث

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، منها فصلين للجانب النظري، حيث الفصل الأول تناولنا فيه تمكين العاملين من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية تمكين العاملين، ثم في المبحث الثاني آليات و متطلبات تطبيقه، و أخير مختلف النماذج الإدارية المفسرة للتمكين و معوقاته.

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة الولاء التنظيمي، و ذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تناولت في مجملها أساسيات حول الولاء التنظيمي، و محدداته، و طرق اكتسابه، و كذا العلاقة بينه و بين تمكين العاملين.

و أخيرا الفصل الثالث الذي خصص لدراسة واقع التطبيق الفعلي، و العملي لهذا الموضوع، بشركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة - و الذي تضمن بدوره ثلاثة مباحث بحيث كان الأول من اجل تقديم الشركة محل الدراسة، و الثاني لتوضيح المنهجية المتبعة في الدراسة، و الثالث و الأخير لعرض، و تحليل و اختبار فرضيات الدراسة.

تركز الإدارة في أي منظمة على العنصر البشري، لذلك يمكن القول الإدارة تنظيم إنساني و ليس تنظيم آلي فنجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر، و إخلاصه، و ما يقوم به من الأعمال، بالإضافة إلى انه أساس نجاح أي منظمة من المنظمات، و في ظل مسؤولية القادة و المديرين عن نجاح أو فشل المنظمة، أصبح الاهتمام بالموارد البشري و بإدارته، و توجيهه، و تحضيره يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، و الهياكل التنظيمية.

و من هذا المنطلق طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري، و من هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين (Empowerment)، و هو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، مشتق من كلمة (power) أي القوة، و معناه اللغوي التمكين، و عندما يعرف التمكين كمفهوم إداري، فأغلبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح العامل السلطة المتعلقة بالعمل، و تشجيعه على المشاركة و المبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، و منحه الحرية، و الثقة لأداء العمل، دون التدخل المباشر للإدارة أي توثيق العلاقة بين العامل، و الإدارة ما يجعل المنظمات اليوم قادرة على الاحتفاظ بعاملها، و كسب ولائهم و إخلاصهم.

بحيث 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، و من ثم الاستمرارية، 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 استعداد كامل لبذل جهد أكثر، و التفاني في عملهم، و الحرص الدائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم و انتمائهم 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.

أولا - طرح إشكالية الدراسة و فرضياتها:

تبعاً لما جاء سابقاً و المتمثل في معرفة العلاقة بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي تم طرح الإشكالية و الفرضيات التالية:

1- طرح إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير تمكين العاملين علي الولاء التنظيمي في شركة الاسمنت بسور الغزلان

- البويرة - ؟

تنبثق من الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ما المقصود بتمكين العاملين؟ ما هي آلياته و متطلباته؟
- فيما يتمثل الولاء التنظيمي؟
- هل تمكين العاملين يساهم في الحفاظ علي العاملين و يكسبهم الولاء، و الانتماء للمنظمة؟
- ماهي العلاقة بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي بشركة الاسمنت بسور الغزلان - البويرة - ؟

2 - صياغة الفرضيات

و كإجابة أولية علي الإشكالية و التساؤلات الفرعية تمت صياغة مجموعة من الفرضيات و هي كا الأتي:

- تمكين العاملين يشير إلي القوة التي يكتسب العاملين من خلالها السلطة، و المسؤولية، و حرية اتخاذ القرار مما يزيد ثقتهم، و يرفع مستوي ولائهم للمنظمة.
- يعتبر الولاء التنظيمي عامل أساسي في تحديد الارتباط، و التوافق بين الأفراد، و منظماتهم، و مدي رغبتهم في عدم تركها.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين، و الولاء التنظيمي بشركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة - عند مستوى الدلالة $a = 0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى تمكين العاملين تبعاً للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة) بشركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة - عند مستوى الدلالة $a = 0.05$.

ثانياً - منهج البحث:

من أجل دراسة موضوعنا هذا، و تحليل مختلف أبعاده، و للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الرئيسي، و المتمثل في المنهج الوصفي، و بالإضافة إلى مناهج مساعدة، و هي المنهج التحليلي، منهج دراسة حالة، أما بخصوص الأدوات المستعملة للبحث فقد اعتمدنا على، المسح المكتبي، المقابلة الشخصية، الاستبيان، البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل المعطيات.

ثالثا - أهمية البحث

يتناول البحث احد الموضوعات ذات الأهمية البالغة، التي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في تكيف مع التحديات المرتبطة بالأسواق، و المنافسة و العولمة الاقتصادية، و الجودة، لذلك فإن تمكين العاملين يتيح للمنظمة ، الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر و جهد، لخدمتها، و العمل على رفعتها، و تحقيق رياديتها، حيث يعد هذا الموضوع من الموضوعات التي تعاني المكتبة العربية من قلتها، فالبحوث قليلة، و الدراسات العلمية المتعلقة بموضوع التمكين مازالت في طور الإعداد و كذلك الحال في الممارسة، و التطبيق، وأيضا ربط التمكين بمتغير الولاء التنظيمي.

رابعا - أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:

بيان درجة التمكين و الولاء التنظيمي لدى عمال شركة الاسمنت بسور الغزلان - البويرة- و معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين، و الولاء التنظيمي ، و أيضا التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول تمكين العاملين وفقا لمتغيراتهم الشخصية، و الوظيفية، و تقديم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات التي قد يمكن من خلالها تفعيل التمكين في تحقيق الولاء التنظيمي.

خامسا - أسباب البحث

لا شك انه وراء كل بحث في أي موضوع أسباب تدفع الباحث للدراسة و البحث فيه، و من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع ما يلي:

1- الأسباب الشخصية

الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع التمكين، و ملائمة هذا الموضوع مع التخصص المدروس إدارة أعمال و الإطلاع على موضوع الولاء التنظيمي، و إضافة كل ما هو جديد في رصيدنا المعرفي.

2- الأسباب الموضوعية:

يعد التمكين من المواضيع رائدة الاهتمام في العلوم الإدارية، كون أن تمكين العامل ينعكس إيجابا على أداءه مما يصنع الفارق و التميز للمنظمة، أما عن ربطه بالولاء التنظيمي دوننا عن غيره من المتغيرات إلى قلة الدراسات التي تطرقت إليه من هذا الجانب، و أيضا لأن التمكين هو العنصر الأكثر قدرة في تفعيل، و تحقيق الولاء.

سادسا - حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة الميدانية في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة - .
- 2- الحدود الزمنية : تم تجسيد الجانب التطبيقي خلال السداسي الثاني من العام الدراسي 2015/2014.
- 3- البعد البشري: شملت هذه الدراسة مجموعة من العاملين بشركة محل الدراسة، و البالغ عددهم 459 عامل تم اختيار عينة حجمها 60 عامل.

سابعا - هيكل البحث

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، منها فصلين للجانب النظري، حيث الفصل الأول تناولنا فيه تمكين العاملين من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية تمكين العاملين، ثم في المبحث الثاني آليات و متطلبات تطبيقه، و أخير مختلف النماذج الإدارية المفسرة للتمكين و معوقاته.

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة الولاء التنظيمي، و ذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تناولت في مجملها أساسيات حول الولاء التنظيمي، و محدداته، و طرق اكتسابه، و كذا العلاقة بينه و بين تمكين العاملين.

و أخيرا الفصل الثالث الذي خصص لدراسة واقع التطبيق الفعلي، و العملي لهذا الموضوع، بشركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة - و الذي تضمن بدوره ثلاثة مباحث بحيث كان الأول من اجل تقديم الشركة محل الدراسة، و الثاني لتوضيح المنهجية المتبعة في الدراسة، و الثالث و الأخير لعرض، و تحليل و اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

تمكين العاملين

تمهيد:

يشير تمكين العاملين في منظمات الأعمال إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم في أنفسهم و يرتفع مستوى انتمائهم و ولائهم و تحمل المسؤولية، فالتمكين من الضرورات التي لا يمكن لمنظمات الألفية الثالثة أن تستغني عنه، و هو فلسفة إدارية و خيار استراتيجي في إدارة أنشطتها من أجل النمو و البقاء، و الذي يحدث اليوم هو أن المدراء يسعون لتمكين العاملين، و جعلهم مسؤولين عن أعمالهم، و بذلك أصبح على المدراء أن يتعلموا كيف يتخلون عن السيطرة، و على العاملين تعلم تحمل المسؤولية أعمالهم و قراراتهم.

إن مفهوم التمكين ليس مجرد كلمة أو مصطلح فمهما بلغت الكلمة في بلاغتها فإن قيمتها لا تظهر إلا من خلال تطبيقها في المؤسسات و تجسيدها و تحويلها إلى فعل و أداء للعاملين، و في هذا السياق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، سيتم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية تمكين العاملين، الذي تناولنا فيه المفهوم، و التمكين في الفكر الإداري، ثم أهمية، و أسباب التمكين، و مختلف أنواعه، و أهدافه، أما المبحث الثاني يتناول آليات، و متطلبات التمكين الذي يتم التطرق فيه إلى مستويات، و عناصر التمكين و كيفية الاعتراف به، خطوات، و شروط تنفيذه ثم أساليب و متطلبات التمكين، وأخيرا المبحث الثالث: النماذج الإدارية، و معوقات التمكين الذي تناول تمكين العاملين و النماذج الإدارية، قواعد، و مبادئ التمكين ثم تقنيات قياس التمكين، و فوائده، و معوقاته.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

يعتبر مصطلح التمكين من الاتجاهات المعاصرة في المنظمات، لذا وجب على هذه الأخيرة التي تسعى إلى التمييز تبني هذا التوجه، الذي يعمل على إعطاء المزيد من السلطات، والمسؤوليات للعاملين. فالمصدر الوحيد للتمكين هو القرآن الكريم حيث ذكر هذا المصطلح 18 مرة فيه. قال تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم :

"وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ، مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَيَّ أَمْرِهِ، وَ لَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ." يوسف الآية 21

" أَمْ يَرَوْكُمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ.." الأنعام الآية 6
"وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقُرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُوا عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا (83) إِنَّ مَكَّنَّا لَهُ، فِي الْأَرْضِ وَ أَتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا"
الكهف الآيات 83-84

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

هناك تعاريف كثيرة، و متنوعة لتمكين العاملين، و عندما تتعدد التعريفات، و المفاهيم حول موضوع ما، فهذا يعني عدم الاتفاق على تعريف محدد بين جمهور الباحثين، في هذا الشأن، كما يعني أيضا أن هذا الموضوع مازال خصبا و قابلا للتحليل، و التشخيص العلمي، و نعرض فيما يلي بعض المفاهيم المرتبطة بتمكين العاملين.

الفرع الأول: تعريف تمكين العاملين

لغة⁽¹⁾: التمكين لغويا من الفعل مكن، بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما، أو زاد من قدراته و قوته. أو يجعل لشخص مكانة و منزلة، و إداريا يقصد بالتمكين " منح السلطة، و القوة الشرعية أو القانونية".
اصطلاحا:

1- يمكن تعريف مصطلح التمكين بأنه إعطاء مزيد من المسؤوليات، و سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا⁽²⁾.

(1) - مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية "اتجاهات المعاصرة"، مجموعة نيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 230.

(2) shack beton, **V business leadership**. Rutledge, London, 1995, p130.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

- فهو يعبر عن حالة ذهنية داخلية للفرد توفر له الثقة بالنفس، و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها⁽¹⁾، و ذلك من خلال نقل المسؤولية، و السلطة بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين، و المشاركة في المعلومات، و المعرفة، و تحليل المشكلات، و صنع القرارات⁽²⁾.
- 2- "التمكين هو وصف لفلسفة إدارة المنظمة، و التي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة، و المسؤولية عن عملية صنع و اتخاذ القرارات، التي تؤثر في أعمالهم"⁽³⁾.
- 3- فقد أشار(Eales, 1993 :17) إلى أن التمكين يعني "منح العاملين، ما يكفي من السلطة، و القوة، و الموارد و حرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين، على خدمة المنظمة بفعالية"⁽⁴⁾.
- 4- "و عبر (Mullins 2005) عن التمكين بلغة إعطاء الأفراد العاملين المزيد من الحرية، الاستقلالية الرقابة الذاتية على أعمالهم، و المسؤولية عن اتخاذ القرارات"⁽⁵⁾.
- 5- فالتمكين Empowerment يعني "البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة، و القابلية على تحمل المسؤولية في تطوير، و تحسين الفعاليات الأساسية، لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين، من خلال علاقات، و نتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة، و أهداف المنظمة"⁽⁶⁾.

(1) - bowen,D,E, and Lawler, **E,Empowering service employees**, Sloan management review, summer, 1995, p 73.

(2)- أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين و السمات المميزة و المقاييس المؤثرة، ص 01، نقلا عن الرابط:

<http://pr.sv.net/svw/2004nouvember/statijo.htm>

(3) - سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2012، ص 518

(4) - مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 167.

(5)- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 446.

(6)- خضير كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، الإثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 256.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

و من خلال التعارف 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، و المسؤولية بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين، بإعطائهم المزيد من الحرية، الاستقلالية، الرقابة الذاتية على أعمالهم، و الثقة، و التدريب لاتخاذ القرارات."

الفرع الثاني: خصائص التمكين

يتسم التمكين بخصائص متنوعة منها: (1)

- يحقق زيادة الصلاحيات، و المسؤوليات للقادة مع إعطاء، الحرية في ممارسة العمل.
- يجعل الأفراد أقل اعتمادا، على الإدارة في إدارة أعمالهم.
- يجعل الأفراد مسؤولين، عن نتائج أعمالهم.
- يحقق تمكين العاملين، زيادة النفوذ الفعال للأفراد، و فرق العمل بإعطائهم، المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز تمكين العاملين على القدرات، الفعلية لحل المشكلات المتعلقة بالعمل.
- يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن، داخل الأفراد استغلالا كاملا، فهم يمثلون ثروة مهمة، و قوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة، و إلى خبراء، و مستشارين، و إلى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود أوقات، و ظروف قد لا تسمح بتمكين، خاصة في الأحداث الطارئة.
- يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب، و التعليم مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.
- تحتاج عملية التمكين إلى متابعة، تقييم، تنشيط، إعادة الترتيب خاصة على مستوى، مديري الإدارة الوسطى.
- يتضمن التمكين اكتساب القدرة على العمل، و التواصل، و امتلاك المهارات، و القدرات الاجتماعية.

(1) بالاعتماد على:

- نجاح قاضي، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة و أصول التربية، جامعة اليرموك، 2008، ص 09.
- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012، ص 265.
- تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري و أثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2014،

الفرع الثالث: أبعاد التمكين

نظر الباحثين للتمكين من اتجاهات مختلفة، مما أدى إلى وجود اختلافات في تحديد أبعاد التمكين، و فيما يلي نذكر أهم الأبعاد التي شكلت، قواسم مشتركة بين هؤلاء الباحثين. قسم المهتمون في مجال الإدارة أبعاد التمكين إلى قسمين هما:

1- من وجهة النظر الإدارية⁽¹⁾

1-1- بعد مهاري: يتمثل في اكتساب العاملين، مهارات العمل الجماعي، من خلال التدريب، ولاسيما مهارات التوافق، و حل النزاع، و القيادة ، وبناء الثقة.

1-2- بعد إداري: إعطاء حرية، و صلاحية اتخاذ القرارات، لكل أعضاء المنظمة.

2- من وجهة النظر الإدراكية⁽²⁾

1-2- حرية الاختيار: تتعلق باختيار الفرد لطريقة، تنفيذ مهام عمله.

2-2- الفعالية الذاتية: تتعلق بقدرة الفرد على، إنجاز مهام عمله بنجاح.

2-3- معنى العمل: تتعلق بإدراك الفرد لمعنى العمل، و قيمته بالنسبة له، و للآخرين، و للمنظمة.

2-3- التأثير: تتعلق باعتقاد الفرد أن له تأثير على القدرات، و السياسات التي يتم اتخاذها، و المتعلقة بعمله

و هناك من يرى أن التمكين مكون تحفيزي، له أربعة أبعاد هي:

- التأثير

- الكفاءة

- الأهمية

- القدرة على الاختيار

⁽¹⁾ - معالي فهمي حيدر، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، كلية التجارة، جامعة ضبط، المجلة العلمية للتجارة و تمويل، العدد 2

، 2001، ص 23.

⁽²⁾ - عدنان ماشي والي، تمكين الموظفين ، منشورات المؤسسة العربية، القاهرة، مصر، 2010، ص ص 12، 31

الفصل الأول: تمكين العاملين.

و سنقوم بدراسة هذه الأبعاد، كل واحدة على حدي: (1)

1- التأثير: Impact

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها، ينظر إلى سلوك على أنه، مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة، أو الوظيفة و يحدث تأثيرات مرغوبة، في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.

2- الكفاءة: Compétence

يشير هذا العنصر، إلى الدرجة التي عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطة الوظيفة، التي يعمل فيها بمهارة عالية.

3- الأهمية: Meaning fallne (2)

أي أن المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى، و قيمة بالنسبة له، و لآخرين، و بعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الاعتماد الداخلي للفرد بشأن الوظيفة

القدرة على الاختيار: Choice

هو درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في أدائه لعمله، بحيث يتوافر لديه الحرية لصنع القرارات، و طرق أداء العمل و إجراءاته، و أن حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة، و الابتكار، و المبادرة، و مقاومة ضغوط و ضبط النفس، و إدراك الفرد أن الأحداث من حوله تقيد اختياره، و تتحكم به تؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في العمل، و انخفاض احترام الفرد لذاته.

(1) - كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - البويرة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 65.

(2) - مصعب بن عبد الهادي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

الرياض، السعودية، 2009، ص ص 26، 27.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

المطلب الثاني: التمكين في الفكر الإداري

التمكين مصطلح حديث الظهور و قد تطور عبر النظريات الإدارية تدريجيا كما يلي:

الفرع الأول: النظرية الكلاسيكية في الإدارة

الشكل رقم 01: النظريات الكلاسيكية في الإدارة



المصدر: كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - البويرة- رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2008، ص 11.

لقد ساهم عدد ليس بالقليل من المفكرين في هذه المدرسة، و هم الذين يطلق عليهم، رواد الإدارة الأوائل، و أهمهم فريدريك تايلور، هنري فيول، و ماكس فيبر، و سنعرض أهم أفكار هؤلاء.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية:⁽¹⁾

إن نظرية الإدارة العلمية تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915)، حيث بدأ حياته العلمية بشركة ميدفيل، لصناعة الصلب عام 1978، و خلال قيامه بعمله لاحظ أن العمال يكلفون، بأعمال لا قدرة لهم عليها، و لا رغبة لهم فيها مما أدى إلى قيام النزاع المستمر بين الإدارة، و العمال، و لهذا قام بالعديد من الدراسات التي تهدف إلى تحسين هذه العلاقة، قام تايلور بوضع مبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، و هي تحليل الأعمال، و دراسة العناصر المكونة لها على أسس علمية، فكان ينظر إلى العامل أنه مجرد يد عاملة في تكميل دور الآلة، و يتم تشجيعهم بالمكافآت النقدية، و يمكن القول أن أهم ما قدمه تايلور، هو تركيز اهتمامه على تطبيق الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل التي تواجه الإدارة، كما يرجع إليه الفضل في إبراز أهمية الوظائف الإدارية من تنظيم العمل، و تخطيطه، و اختيار الأفراد، و تدريبهم، و الإشراف عليهم، و الرقابة على أعمالهم.⁽²⁾

فالتمكن و هذه النظرية على طرقي نقيض، حيث لم يكن مفهوم التمكين معروف في ذلك الوقت، فمبادئ هذه النظرية تتنافى مع مبادئ التمكين، فالفكر السائد في هذه النظرية بعيد عن مفهوم التمكين، أو حتى التفويض، و ذلك لسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي، و ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني. "بتصرف"⁽³⁾

ثانياً: هنري فايول:⁽³⁾

تعتبر النظرية الثانية في المدرسة الكلاسيكية، التي جاء بها هنري فايول، فهذا الأخير كان ينادي بمبادئ الإدارة الإدارية، حيث توصل إلى أوجه النشاط، التي تقوم بها المشروعات الصناعية، التي يمكن تقسيمها إلى ست مجموعات هي:

- أوجه نشاط فنية "الإنتاج"
- أوجه نشاط تجارية "شراء البيع و المبادلة".
- أوجه نشاط مالية الحصول على رأس المال، و الاستخدام المثالي له.
- أوجه نشاط تأمينية "حماية الأفراد، و الممتلكات".
- أوجه نشاط محاسبية " بما في ذلك الإحصاء"
- أوجه نشاط إدارية " التخطيط، التنظيم، و إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة"

⁽¹⁾ - صلاح الدين الشناوي، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1990، ص32.

⁽²⁾ - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل تطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 36.

⁽³⁾ - كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 06.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

و وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة استمدتها من خبرته العملية، و لكنه حذر من أن هذه المبادئ مرنة و ليست مطلقة، و فيما يلي و باختصار هذه المبادئ:

تقسيم العمل / السلطة / الانضباط / وحدة الرئاسة / وحدة التوجيه / إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة / المكافأة / المركزية / تدرج السلطة / الترتيب / المساواة / استقرار العمالة / المبادرات / التعاون.

نستنتج من هذه النظرية درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط، و النظام، و الثبات في العمل، و إهمال الجانب الإنساني و ليس هناك أي مجال لمنح العامل، أي دور في المشاركة، و إبداء الرأي أو حرية التصرف. "بتصرف"

ثالثاً: المدرسة البيروقراطية:⁽¹⁾

إن هذه النظرية تنسب إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864-1920)، الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة، و يعني مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب)، الذي قصد به تلك المنظمة الرشيدة، التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة.

و يمكن تلخيص خصائص الإدارة البيروقراطية فيما يلي:

- تقسيم العمل، و تخصيص.
 - هيكل هرمية تحدد السلطة، و الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.
 - العلاقة بين العمال تأخذ الطابع الرسمي، و لا دور للعلاقات الشخصية.
 - الالتحاق بالوظيفة على أساس المعرفة العلمية، و القدرات التسييرية.
 - مجموعة من القواعد، و اللوائح التي توضح محتوى، كل عملية إدارية.
 - مجموعة الضوابط المحددة للواجبات، و المسؤوليات لكل وظيفة، من الهرم التنظيمي.
- إن هذه المبادئ حسب ماكس فيبر، تعطي للمدرسة البيروقراطية ميزة أساسية لزيادة الفعالية، حيث أن البيروقراطية تستطيع وحدها أن تخرج تقسيم العمل، و الكفاءة، و إمكانية تقسيم العمل تقوي الميزة التنافسية للمنظمة فهذه المدرسة تؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة، و الإنتاجية من خلال الضبط، و الدقة في العمل، و وضوح القوانين و التشريعات.

(1) - يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 15

الفرع الثاني: النظرية السلوكية في الإدارة.⁽¹⁾

بدأ التركيز في 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى، و يؤثر في الفكر الإداري، فظهرت نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية التي، لم تتعرض للجانب الإنساني، و إذا تعرض له فبهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية و ليس بهدف الاهتمام بالإنسان، و تلبية رغباته.

من هنا بدأ ظهور نظريات أخرى تنحو منحى آخر، في اتجاه الاهتمام بالجانب الإنساني، و الاهتمام بالجوانب المعنوية و تقدير الفرد، فهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان، و منحه حرية المشاركة و لكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر، و في الوقت القريب، و ما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حالياً في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي، و تطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت، و من أهم هذه النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني.

أولاً: دراسة هوثورن و حركة العلاقات الإنسانية

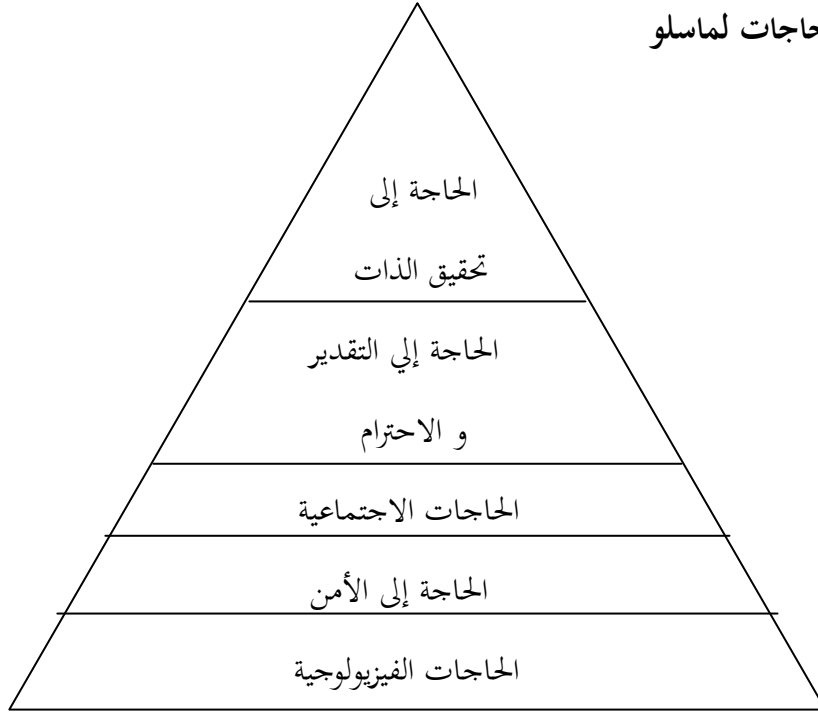
بدأت دراسات هوثورن عام 1924 في شركة ويستيرن إلكتريك (Western Electric)، في الولايات المتحدة الأمريكية، و بدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل، و مستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، و استمرت تلك الدراسات حتى عام (1932)، عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف البلاد، فتوفقت دراسات هوثورن التي ساهم بها إلتون مايو Elton Mayo من جامعة هارفارد، و على الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، و أثرها على إنتاجية العاملين إلا أنها قد ظهرت صدفة، و نتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود هو أهمية التعاون، و الاهتمام بالإنسان، و العامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة، و العوامل المادية، فهذه الدراسة كانت من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، و مهدا الطريق لحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام (1950-1960) و كانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق أن معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

و ظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل، و الموظف في المنظمة، و أن حاجاته تتعدى الحاجات المادية بل يسعى إلى الحاجات المعنوية، و من أهم هذه النظريات:

(1) - يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص 28، 29.

نظرية أبراهام ماسلو : Abraham Maslow

الشكل رقم 02: هرم الحاجات لماسلو



المصدر: يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 30.

ظهرت نظرية ماسلو الشهيرة في تقسيم حاجات الإنسان، كما هو مبين في الشكل أعلاه إلى خمسة أقسام، تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية كالطعام، الشراب، المسكن، و الحاجة إلي الأمن، و الحماية من المخاطر الجسدية، و النفسية بالإضافة إلي الحاجات الاجتماعية، كصداقة، الانتماء، و الحاجة إلي احترام، و تقدير الآخرين له، ثم في الأخير تحقيق الذات باستخدام مهارتيه، و قدراتي في تحقيق إنجاز عالي يلي طموحاته. "بتصرف"

إن متابعة، و تفصي دوافع، و حاجات الأفراد العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة، و أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية.

2- نظرية X And y لصاحبها Douglas MC agor (خطوة هامة اتجاه التمكين⁽¹⁾)

تأثر Douglas MC agor بأفكار ماسلو، و دراسات هوثورن فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، و من خلال نظرياته التي سماها نظرية X و Y، و لكل منهما افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول، و يفترق لروح المبادرة، و تحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حس العمل روح المبادرة، الرقابة الداخلية، و القدرات الخلقية، و حس التمييز.

3- الشخصية البالغة: لدى كرس أقريس (خطوة هامة جديدة اتجاه التمكين⁽²⁾)

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام، مصطلح التمكين بشكل حرفي و محدد، فقد قام هذا الأخير بتوجيه انتقاد شديد لنظريات كلاسيكية مؤكدا أن هذه النظريات، و الممارسات تقليدية لا تنسجم مع الإنسان، إذ نظرنا إليه على انه بالغ، و ناضج، و عاقل، و يرى أقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة، و المقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقا، و مقيد بطريقة محددة لا مجال فيها لأي اجتهاد من قبل الفرد، فهي لا تخلق سوى إنسان اعتمادي، و سلبي و الحل من وجهة نظر "أقريس" هو في التعامل مع العاملين على أنهم بالغون، و ناضجون دون وصاية عليهم، و هذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم، و منحهم حق المشاركة، و تحمل المسؤولية في العمل و تحسين شكل العلاقات بينهم، و بين الإدارة، و هنا بدأت تبرز ملامح التمكين.

الفرع الثالث: النظرية الحديثة في الإدارة

وهي اهتمت بدراسة الإدارة، و نشأت مؤخرا، و هي مدرسة النظم، مدرسة الموقف، و الإدارات على الطريقة اليابانية، المسؤولية، و تدوير العمل، و تفويض الصلاحيات، و غيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة و في مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة هو مفهوم تمكين العاملين، و من أهم المفاهيم التي سارعت الخطوات نحو التمكين نموذج خصائص المحورية

أولا - نموذج خصائص المحورية:

حدد هذا النموذج كل من Geg oldham, Richard, Hackman، خمسة خصائص هامة لوصف الوظيفة ذات المعنى و القيمة الكبيرة.

- تنوع المهام: عندما تحتوي الوظيفة على الأنشطة متعددة، و عندما تتطلب من العامل مهارات، و مواهب مختلفة.
- هوية الوظيفة: عندما تتطلب الوظيفة، من العامل القيام بالمهام الوظيفة بالكامل.

(1) - حسن إبراهيم بلوط، مبادئ و اتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية بيروت، 2005، ص 93.

(2) - يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- أهمية المهام: عندما تترك الوظيفة أثرا على الآخرين، داخل أو خارج المنظمة، أي أن يكون للوظيفة دور في تأثير في حياة العاملين.
 - الاستقلالية في العمل: عندما تمنح الوظيفة للعامل حرية، و استقلالية في العمل، الحرية في التصرف في تخطيط العمل، و جدولته، و تحديد إجراءات العمل.
 - التغذية العكسية: عندما يحصل العامل على معلومات بشكل مباشر، و واضح عن نتائج عمله، و نتائج أدائه.
- تؤكد هذه النظرية التي جاءت لتعزز نظرية إثراء العمل^(*)، أن الأفراد الذين تتوفر عندهم الخصائص الخمسة السابقة سيكون لديهم إثراء العمل كبيرا، و هذا يتطلب وجود حاجة عند هؤلاء للإنجاز، و التمييز. "بتصرف"
- ثانيا - نظرية النظم⁽¹⁾**

النظام هو مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها، و تستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة حيث ساهمت في تغيير نظرة العاملين للمنظمة، من نظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية شاملة و أهداف مشتركة، حيث بدلا من اهتمام العامل أو المدير شؤون وظيفته المحددة أصبح، الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكاملة، حيث يظهر ذلك في الوظائف المترابطة، و المتعاونة، و المنسجمة مع بعضها البعض مما كرس مبادئ التعاون، و التنسيق، و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون.

ثالثا - نظرية الموقفية⁽²⁾

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية، أو البيئية التي تواجه المنظمة، و هذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف الظروف، و هذا يعني لا توجد نظرية، في الإدارة صالحة لكل زمان و مكان فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يتناسب مع المنظمة، و هذه النظرية مفيدة من ناحية أنه تتطلب من المنظمة التفكير، و العصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة بمجرد أنها نجحت، في منظمة أخرى و سرعان ما تفشل لعدم ملائمة الظروف أو الثقافة أو المتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، فتساهم هذه النظرية في خلق مجال مناسب، و رحب للتفكير الخلاق، و عدم التسرع، و خاصة عندما تعتمد المنظمة مبدأ المشاركة.

(1) - يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص 25 ، 31

* - إثراء العمل: هو إعطاء المرؤوسين مزيد من صلاحيات و إشراكهم في حل المشاكل مع تكليفهم بأعمال صعبة و إعطائهم فرص الترقية.

(2) - عبد العزيز مصطفى أبو النبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، الأردن، ص 120.

3- نظرية Z: (1)

نظرية يابانية أمريكية قدمها Richard Tanner, William Ouchi و تركز هذه النظرية على أن يتقن العاملين، وظائف مختلفة قبل السعي للترقية لوظائف، أعلى في السلم الوظيفي، و الاهتمام بتخطيط المهنة، و التنمية المهنية و اتخاذ القرار بشكل جماعي، و التركيز على عمل الفريق، و التركيز على مشاركة العاملين، و انخراطهم في المنظمة.

المطلب الثالث: أهمية و أسباب التمكين

يحقق مفهوم التمكين أهمية بالغة لكل من العاملين و المنظمة، لذا وجب على المنظمة العمل على تبني هذا التوجه.

الفرع الأول: أهمية التمكين (2)

يعد التمكين عامل مهم، و مفتاح أساسي لتنمية الإبداع، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، لذا تكمن أهمية التمكين في:

- التمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات، باتجاه مستقبل أكثر منافسة، و أكثر تعقيدا من أي وقت مضى.

- جعل المنظمات مرنة، و قادرة على التعلم، و التكيف بهدف اللحاق بالمنافسة، و تلبية طلبات الزبائن، و المحافظة على الحصة السوقية، و توسيعها.

- يكتسب التمكين أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية، و حس عال بالملكية، و رضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين السلطة الواسعة في تنفيذ مهامهم، و يزيد الصلة بينهم.

- يساهم التمكين في زيادة إنتاجية المنظمة في كونه يساهم، في تطوير إمكانيات العاملين، و تحقيق الرضا و تمسكهم بالمنظمة.

- التمكين ضروري كونه يواكب، التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة.

- الاستفادة من خبرات، و مهارات العاملين في التفكير، و الإبداع.

- تحقيق درجة من الرضا، و الفخر، و اعتزاز العاملين بوظائفهم، و مهامهم.

(1) - عبد العزيز أبو نبغة، مرجع سبق ذكره، ص 11

(2) - بالاعتماد على:

- زكريا مطلق الدوري، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 28، 29

- السيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 523، 521.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

- الاستقرار، و الولاء، و الإخلاص.

الفرع الثاني: أسباب التمكين:⁽¹⁾

حدد أفندي أسباب اللجوء إلى التمكين

- لحاجة المنظمة للاستجابة لظروف، و المتغيرات الطارئة.

- أن تكون أكثر استجابة للسوق، وتقوي جانب الرضا، و الانتماء، و التحفيز الوظيفي.

- تقلل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، و عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي، و تركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.

- ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على التطوير المنظمة، و تمييزها.

- الثورة التكنولوجية، و المعلوماتية، و المنافسة الشديدة.

- الوقت القصير المستغرق في مجال الاستجابة للفرص، و التهديدات.

- يغير التمكين من الحالة الفكرية للمدير بحيث، يخصص معظم وقته في التفكير الواسع، و التصور، و التنمية.

- يمثل التمكين أسلوباً إدارياً حديثاً، يمكن أن يساعد المنظمات، من تحقيق مستويات عالية من الأداء.

- يمثل التمكين استجابة حتمية، لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة، التي تركز عليها المنظمات، في تقديم منتجات ذات جودة عالية، لتلبية طلبات الزبائن.

⁽¹⁾ بالاعتماد على:

- مطر بن عبد المحسن الجلي، أنماط القيادة و علاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، رياض السعودية، 2008، ص40.

- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مرجع سبق ذكره، ص 266.
- إحسان دهش جلاب، إدارة التمكين و الاندماج، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص45

المطلب الرابع: أنواع و أهداف التمكين

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات، و التحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بالتمكين، بمختلف أنواعه نظرا للأهداف العديدة التي يسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: أنواع التمكين

قسم الباحث "سمونيس" عملية التمكين إلى ثلاثة أنواع هي: (1)

1- **التمكين الظاهري:** يشير إلى قدرة الفرد على إبداء الرأي، و توضيح وجهة نظره في الأعمال، و الأنشطة التي

يقوم بها، و تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات، هي المكون الجوهرى لعملية التمكين.

2- **التمكين السلوكي:** يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات، تعريفها، و تحديدها

وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل، و مقترحات حلها، و بالتالي تعلم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن

تستخدم في أداء العمل.

3- **تمكين العمل المتعلق بنتائج العمل:** يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات، و حلها، و كذلك

قدرته على إجراء التحسين، و التغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي، إلى زيادة فعالية المنظمة. (2)

الفرع الثاني: أهداف التمكين:

يسعى التمكين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها: (3)

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء، و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر، للأعمال التي ينجزها.

- زيادة فرصة الإبداع، و الابتكار.

- دعم التطور المتواصل للعمليات، و المنتجات، و الخدمات

(1) - عدي عطا حمدي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 204.

(2) - علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، دار البداية، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 2002، ص 32.

(3) عد إلى:

- سناء عبد الكريم الخناف، مظاهر الأداء الاستراتيجي، و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، و الحكومات، كلية الحقوق

و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 42.

- إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 451.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

- تحسين رضا الزبون حيث أن قرب العامل، من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- زيادة مستوى ولاء العاملين، و تخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغياب، المرض.
- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتماد الأفراد على أنفسهم، والشعور بالاحترام، و قيمة النفس.

المبحث الثاني: آليات و متطلبات التمكين

يتم التطرق في هذه المبحث إلى ما يمكن أن تصنعه الإدارات الناجحة في تعاملها مع رأس مالها البشري، و هذا من خلال تطبيق التمكين في عدة مستويات اعتمادا على عدة عناصر، و كيفية الاعتراف بالتمكين و تقديره، و أيضا الخطوات الأساسية حتى نصل إلى التمكين، حسب الشروط اللازمة باعتماد على أساليب، و متطلبات معينة.

المطلب الأول: عناصر و مستويات التمكين

و هي المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق التمكين الذي يتم في مستويات معينة.

الفرع الأول: عناصر التمكين

إن عناصر التمكين تتمثل فيما يلي: (1)

أولاً: مشاركة المعلومات:

يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح جماعية، و من خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي، و القرار يتخذ من الأفراد و الإدارة جماعيا، و تكون آرائهم و مقترحاتهم مدخلات للقرارات الإستراتيجية المهمة، و تعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين.

ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري ، و الذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي . و يكون التفويض الصلاحيات، و المسؤوليات بمعنى أن يمكن للعامل المفوض له بناء على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد، و المخاطر لكل تصرف يقوم به.

و تتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين في:

1- المعلومات العامة:

و تهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة و تشمل:

- الفهم و الإدراك الجيد للبيئة المحيطة التي تعيش فيها منظماتهم، و ما تتضمنه من فرص ، و تحديات.
- الإلمام بالتغيرات التي، و تحدث في البيئة و أن يتفهم الواقع الجديد، و المؤشرات التي يدل عليها المستقبل.

(1) - كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-82.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

- التعرف على انعكاسات تغيرات البيئة المحلية، و العالمية على المفاهيم الإدارية التي تمارسها المنظمة، و تهيئة العاملين نفسيا و ذهنيا لتقبل التغيرات، لتطوير هذه الممارسات.

2- معلومات الصورة العامة للمنظمة:⁽¹⁾

تهدف هذه المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمنظمة، و القدرات التي تملكها للتكيف، مع البيئة الخارجية و تشمل:

- الفلسفة، و الرسالة الأساسية للمنظمة، و مجالات عملها، و نشاطها.
- الخطط الاستراتيجية المالية، و التسويقية، و تعليمهم الأصول العلمية لتصميم هذه الخطط.
- التعرف على الإمكانيات الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، و المتمثلة في المهارات، و الخبرات، و التكنولوجيا، الموارد و رأس المال.

3- معلومات متعلقة بالأداء:

تهدف إلى تدعيم العاملين، و المؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمنظمة، و ذلك من خلال تدريبهم على:

- تحليل نسب، و مؤشرات الأداء.
- قراءة قوائم الحسابات، و الميزانيات، و تفهم دلالات أرقامها.
- التعرف على أنظمة الدفع، و التعويضات، الأجور، الحوافز.
- تقييم فاعلية، و قيمة كل المعلومات، و الأنشطة المكلفة بها الأقسام التي يعملون بها.

4- المعلومات الشخصية:

و تهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية، و مهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد و فريق في النتائج، من خلال إمداد العاملين بالمعارف التالية:

- تعريف كل فرد بدوره، و المنطق من وجود هذا الدور، و علاقته بسائر الأدوار الأخرى بالمنظمة، و كذلك تأثيره على النتائج الكلية للمنظمة.
- قواعد حساب المكافآت التي يستحقها كل فرد، و كيفية ربطها بالنتائج المالية التي تحققها المنظمة.

⁽¹⁾ عدنان والي ماشي، مرجع سبق ذكره، ص 14

الفصل الأول: تمكين العاملين.

ثانيا: الإدارة الذاتية

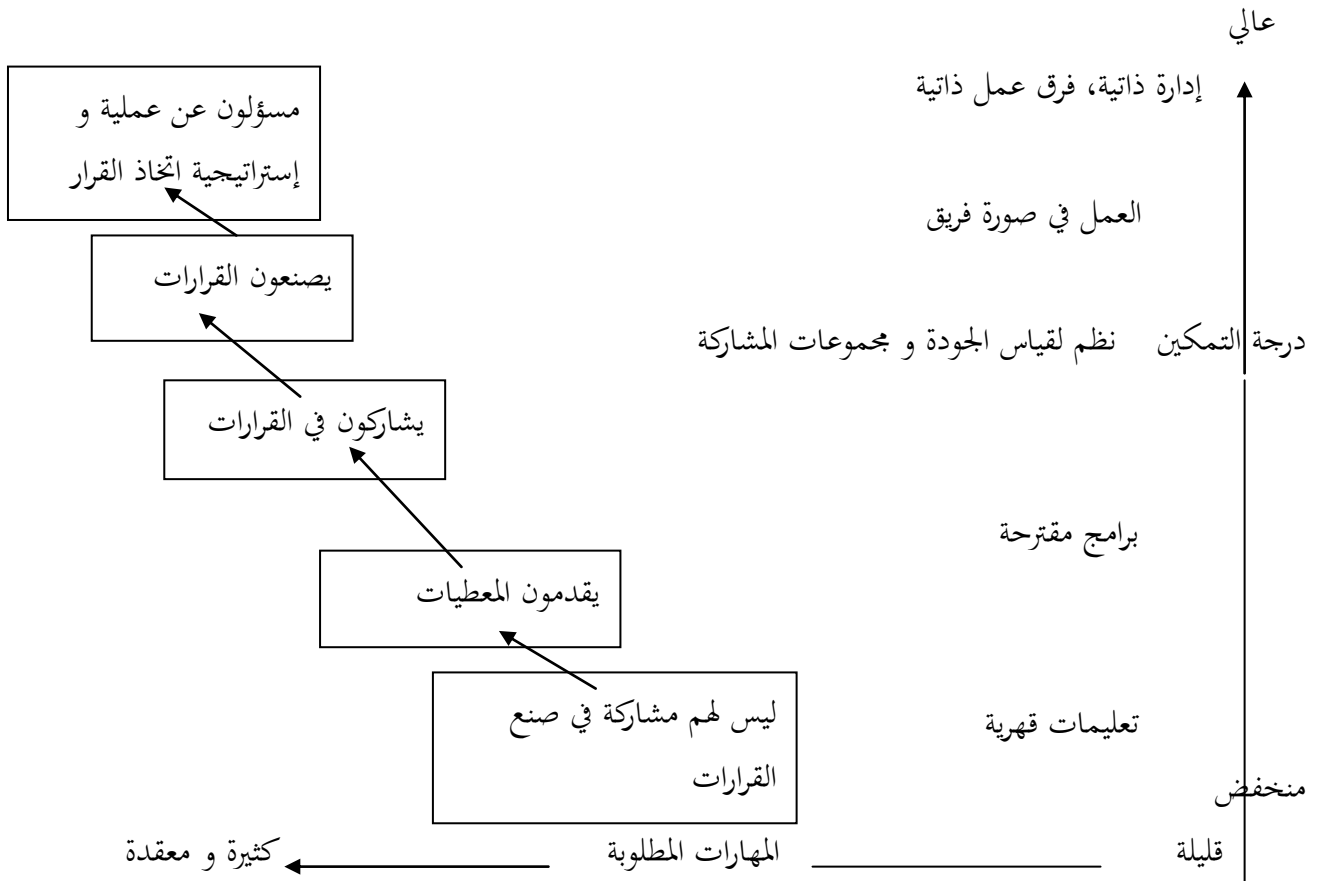
إن إطار الإدارة الذاتية ما هي إلا قواعد، و نظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل و القواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين، و توجيه جهودهم، و ترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض وعدم التأكد، و يتحدد دور القيادة في فرض النظام و الالتزام.

ثالثا: فرق العمل.

يقصد بفرق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة، و مشتركة، و يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة، و يلتزم بتحقيق هدف مشترك و مسؤولية جماعية، و له سلطة اتخاذ القرارات التنفيذية على أن تتحقق فعالية المجموعة من خلال خصائص المنظمة التي تتضمن ثقافتها، هيكلها التنظيمي، نشاط التدريب، التعليم، و درجة تمكين العاملين فيها، مما يجعل تشكيل فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات

الفرع الثالث: مستويات التمكين

الشكل رقم 03: يمكن توضيح تسلسل التمكين من خلال الشكل:



المصدر: تمكين العاملين " مدخل للتحسين و التطوير المستمر"، دليل إرشادي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية،

جامعة القاهرة، مصر، ص ص 40,39 .

الفصل الأول: تمكين العاملين.

يتضح من خلال الشكل رقم 03 أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين، و ينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العامل، في وضع استراتيجيات المنظمة، و الذي يتمثل في منح فرق العمل ذاتية، سلطة اتخاذ القرارات، و التي يمكن أن تصل إلى توظيف و تنظيم، و فصل أعضاء الفريق، و وضع معدلات المكافآت.

المطلب الثاني: كيفية الاعتراف و تقدير التمكين:

دون أدنى شك سوف يكون هناك دائما أفراد يقاومون مفهوم التمكين، إسنادا لمخاوف فقدان السلطة أو القدرة على التحكم، البعض سوف يقدم وعود كلامية لدعم التمكين، بينما يستمرون في أداء العمل بالأسلوب التقليدي المعتاد كيف يمكن إذا التأكد أن جهود التمكين ماضية في برنامجها المرسوم، المقارنات التالية سوف تساعد القيادة تحديد إذا ما كان لديهم موظفين ممكنين، أو ان موظفيهم يؤدون أعمالهم بالطرق التقليدية.

الجدول رقم 01: المقارنة بين الموظف الممكن و الموظف غير الممكن.

العنصر	الموظف الممكن	الموظف غير الممكن
1- أخذ المبادرة	سوف يتخذ مبادرات في ظل مواقف غامضة، و تحديد المشكلات بأسلوب يمكنه من التحليل، و القيام بتصرفات إيجابية	سوف ينتظر أحد المسؤولين لتحديد المشكلة، و القيام بالمبادرة، و بدء التصرف.
2- التعرف على الفرص	سوف يتعرف على الفرص لتحسين المشكلات التي تحدث.	يمكنه أن يتغلب على المشكلات الآتية و لكنه يفشل في تحديد، أساليب لتحسين العمليات، و منع، إمكانية حدوث المشكلات مستقبلا.
3- التفكير التحليلي	سوف تكون لديه القدرة للتفكير بمنهج تحليل، و مسألة الوضع الراهن، و تحدي الاضطرابات القائمة.	سوف يتعامل مع المعلومات على أنها ذات قيمة دون التحقق من مصداقيتها.
4- بناء الإجماع	لديه القدرة على بناء إجماع بين المجموعات و فرق العمل.	الاحتمال الكبير، و بكل بساطة الاعتماد على صاحب القرار لتفويض القرار.

المصدر: أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 110.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

إن احد المقومات الجوهرية للتمكين التي ينبغي للمديرين عدم إغفالها النظر للتمكين كحالة ذهنية، حيث لا يكفي فقط منح أو التخلي عن السلطة، و لكن ينبغي إيجاد مناخ يساعد الموظفين لتمكين أنفسهم، إن تمكين يعني أن تساعد الأفراد على تطوير الشعور بالثقة الذاتية، و يعني أيضا أن تساعد الأفراد لتغلب على الشعور بفقدان القوة، فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن يشعر الأفراد، فجأة بأنه تم تمكينهم بقرار من الإدارة لكن وجب، أن يصبح التمكين جزء من ثقافة المنظمة الذي يعتبر تحويلا جذريا لثقافة المنظمة، فتبني التمكين يعني التركيز بشكل جوهري على عملية التغيير في السياسات، و الممارسات و البناء التنظيمي لإيجاد مناخ داعم للتمكين، حيث تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية لإنجاح عملية التمكين، و ذلك من خلال ارتباط مستوى التمكين بثقافة المنظمة الذي يختلف من منظمة إلى أخرى، و ذلك حسب تشجيع، و تسهيل ثقافة المنظمة، و بنائها التنظيمي لعملية التمكين، فالثقافة الغير ملائمة ستحكم مسبقا بفشل التمكين و لكي يتم تطبيق التمكين يجب أن تتطابق الاحتياجات الداخلية، و الخارجية للمنظمة، و عندما يكون الأفراد مستعدين لتقبل التغيير. (1)

المطلب الثالث: خطوات و شروط تنفيذ التمكين

إن تطبيق التمكين يتم عبر خطوات متتالية وفق شروط معينة، و هذا حتى يتم تحقيق الأهداف السالفة الذكر و المنظمات التي تفكر في تنفيذ برامج تمكين العاملين، تحتاج أن تتفهم بني فكرة التمكين، و خطوات تطبيقها، فقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين، عملية يجب أن تنفذ على مراحل

الفرع الأول: خطوات تنفيذ تمكين العاملين

قدم Ranlaw نموذجا يتكون من ست خطوات لعملية التمكين، و هي تعتمد على التدرج حتى تتكامل عملية التمكين، و هذه الخطوات الست هي: (2)

- الأولى: عرف، و وصل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المنظمة.
- الثانية: حدد الأهداف، و الاستراتيجيات التي تحقق التمكين.
- الثالثة: تدريب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة، و بأساليب و طرق تتوافق مع أهداف المنظمة، و في إطار توسيع و تقوية التمكين.
- الرابعة: عدل تركيب المنظمة، و هياكلها بحيث تتطلب إدارة أقل بيروقراطية، بما يساهم في الابتكار و الاستقلالية، و حرية أكبر في أداء العمل.

(1) أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 111، 112.

(2) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 525.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

- الخامسة: تعديل أنظمة المنظمة مثل نظم التخطيط، و الرقابة، و المكافآت، و الترقية، و النقل، و التدريب و التطوير و نظم التشغيل، و ذلك لدعم عملية تمكين العاملين.
- السادسة: قيم و تابع عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم، و التعرف على آراء العاملين أو أعضاء المنظمة لكي تؤخذ في الاعتبار، لتحسين هذه العملية باستمرار.

و يرى (البند 2003) أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:⁽¹⁾

- 1- وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها، و تعريفهم كيفية تحقيق تلك الأهداف.
- 2- تعريف الأفراد كيفية الحصول على الموارد اللازمة، لتحقيق تلك الأهداف.
- 3- إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة، و الاتصال الفعال.
- 4- إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين، على تحقيق الأهداف، و اتخاذ القرارات.
- 5- زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات، المتعلقة بكافة جوانب المنظمة.
- 6- تدريب العاملين على التفكير الإبداعي، و حل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل

الفرع الثاني: شروط تنفيذ التمكين

حدد علاء الدين يوسف و آخرون الشروط الأساسية للتمكين في الآتي:⁽²⁾

- 1 - تدريب العاملين:** لا يمكن أن تعطي للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات، و هم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك، و رغم تلك الحقيقة إلا أن الكثير من المديرين لا ينظرون للتدريب كقيمة مضافة، بل يتم إغائه لتقليل التكلفة في الأوقات الصعبة، و التمكين بدون تدريب يمكن تمثيله كأنك تقذف بشخص ما في مياه البحر، و هو لا يعرف السباحة، و تطلب منه النجاة، و للتدريب أهمية، و دور مهم على اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية، التي اختفت منها تماما العاملة اليدوية لتحل محلها أجهزة، الكومبيوتر في المراقبة، و التحكم من خلال تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية، فلا يمكن الاعتماد هنا على ما تلقاه العمال في المدارس، و الجامعات فقط حيث أنها ما زالت قاصرة على إمداد العاملين بكل المهارات بل يجب العمل على التدريب المستمر للعاملين، و تطوير نفسياتهم للتعامل مع أجهزة معقدة.

⁽¹⁾ أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، 2010، فلسطين، ص 29.

⁽²⁾ علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في العنصر البشري "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، ابتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2004، ص 34.

2 - المشاركة في الرؤية: يجب أن تتشارك الإدارة، و العاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين، و مما يؤسف له أن بعض المنظمات ليست لديها رؤية واضحة، و إن وجدت تصبح قاصرة فقط على الإدارة العليا، و لا تتعداها، ليأتي العاملين الذين يشعرون بالقلق اتجاه ما يحدث للمنظمة، و اتجاهاتها في المستقبل، فهم ليسوا على دراية بالصورة الكلية و ليست لديهم المعلومات، رغم أنهم مفتاح التوجه للمستقبل، و المشاركة في الرؤية، و قبول العاملين لها تخلق نوعا من التماسك، و وحدة الهدف فهي تمثل البوصلة التي تنضم جميع القوى بالمنظمة، و تشير إلى المقصد الذي ينبغي الوصول إليه، فإذا لم تستطع المنظمة أن تنقل، و بوضوح جميع الآمال، و التطلعات، و الأهداف المتعلقة بحصة السوق، و حجم الأعمال، و التكاليف فلن يكون لها أي رد فعل الإدارة الوسطى، و العاملين أيضا، فالرؤية من أهم مقومات نجاح المنظمة حيث تركز أنظار العاملين على المستقبل، و تعطي شرعية لجميع الجهود المبذولة، لكل من يحاول تغيير الوضع الحالي، و توجه العاملين ذوي الخلفيات، و الخبرات، و الثقافات المتباينة لإيجاد هدف واحد.

3- وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير: يحتاج العاملون و المديرون على حد سواء، إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلاءم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة، فهي في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات، و المعتقدات المختلفة على أن يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعة تفقد الثقافة التقليدية مكانتها في نفوسهم لكي يحدث مثل ذلك التأثير، فلا بد للعاملين من المشاركة بوضع تلك القيم الجديدة، و أن تصاغ بصورة واضحة لا مجال فيها لسوء الفهم، أو الاختيار، و بدون ذلك فإن الثقافة التقليدية لها السيادة في احتلال الساحة، و تفشل الإدارة في تطوير عملياتها.⁽¹⁾

4 - إعادة هيكلة نظم المكافآت: لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حظي العاملون بالمكافآت الكبيرة لنجاحهم باختراق مخاطر التغيير أي يلمسون بأيديهم ما يستحق العناء المبذول، فإن لم تعدل نظم المكافآت للإدارة، و بدون قصد تحدث مقاومة التغيير بدلا من إيقافه خاصة، و أن الكثير من العاملين يخافون دخول مجالات جديدة.

و لهذا يجب على الإدارة أن تضع العاملين في نفس القارب مع المنظمة، و المنظمة تحقق النجاح أو الفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية، و لهذا يجب أن يشعر العاملون، بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم، فهم الذين قللوا التكلفة. و زادوا من الجودة و اختصروا الإجراءات، و تحملوا المزيد من المسؤولية، و قاموا بتطوير مهاراتهم،

(1) - علاء الدين يوسف، المرجع نفسه، ص35 .

5 - الثقة في العاملين: مرت الكثير من العقود التي كانت الإدارة تظهر، من خلال سياستها عدم الثقة في قدرات العاملين، و مدى استقامتهم، و أمانتهم، و لذلك استخدمت أساليب التهديد، و التخويف المباشر، و الغير مباشر. و كانت استجابة العاملين بالمثل كذلك، و لم تجدي كل مبادئ و برامج الإدارة في ذلك الوقت فجوة الثقة بين الطرفين. أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في العاملين، و قد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص، بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفهم، يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، و حرية التصرف، و الاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

6- تدعيم الأخذ بالمخاطر: يعجز العاملين عن الأداء العالي أو التصرف الفعال في مناخ محفوف بالمخاطر تزداد فيه المشاكل التي لا يملكون، حياها إلا الحلول التقليدية التي يجدها، و تكلفة عدم التصرف خوفا من المخاطر أكثر بكثير بحدوث بعض الأخطاء يستلزم، ذلك من المديرين أن يتحركوا بسرعة تعادل، سرعة تحرك و تغيير الأهداف، حتى إذا فقد أحدهم الطريق بعض الشيء، أفضل من التصويب بدون هدف إطلاقا.

فالمنظمة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقا تجد صعوبة في تمكين العاملين، أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى المديرين الوقوع في الخطأ، أو ما يتبعه من عقاب أو تغيير في المسار الوظيفي، و التحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين إعطائهم الصلاحيات، و السلطات، و سوف يقومون بالأعمال بطريقة أفضل من الإدارة لأنهم أقرب منها إلى الأعمال اليومية، و عندما يعاقب العاملين لحدوث أخطاء فسوف يتم إخفائها، و تختفي المبادرات، و الابتكارات، و الإبداع فأفضل الأساليب للأخذ بالمخاطر، هي تشجيع كل من يأتي بمنتج أو فكرة جديدة من خلال إشراكه بملكية ذلك المنتج أو الفكرة من البداية حتى النهاية، بل يعين مديرا لتنفيذ حتى و لو يحمل في طياته روح المغامرة، و يحصل رسميا على هذا اللقب و ما يتبعه من مكافآت، و فرص جديدة في المستقبل، بل يتم وضع سياسة رسمية تشجع العاملين على قضاء 15 بالمائة من أوقاتهم في العمل، في اختيار مشروعات جديدة يقومون بإدارتها مع اعتبار أن الفشل يعتبر تجربة تعليمية، و خطة للنجاح.⁽¹⁾

⁽¹⁾ كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 107

المطلب الرابع: أساليب التمكين و متطلباته

لتبني المنظمة التمكين يجب أن تعتمد، و تتبع مجموعة من الأساليب، و توفر مجموعة من المتطلبات.

الفرع الأول: أساليب التمكين

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى و المنهجيات المتبعة، و يمكن القول أن من أهم أساليب التمكين ما يلي: (1)

1- أسلوب القيادة الذاتية: يعتبر كل Bennis، و Kante، و Mc chelland، و آخرون أن تمكين

المرؤوسين من أساليب القيادة الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، و نجاح هذا الأسلوب يقوم على دور

القائد أو المدير في تمكين الموظفين، و منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، و هذا

الأسلوب يركز في شكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

2- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد "تمكين الذات"، و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ

العوامل الإدراكية للفرد التوجه نحو قبول المسؤولية، و الاستقلالية في اتخاذ القرار.

3- أسلوب تمكين الفريق (2): بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات الجودة في نهاية القرن الماضي و التمكين

على هذا الأساس يقوم على بناء القوة، و تطويرها، و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة، و العمل معا

فعمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين من أجل تطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي، و هو

ينسجم مع المتغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف، و التحول إلى الأفقية، و التنظيم

المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية

(1) - مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(2) - يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الفرع الثاني: متطلبات التمكين

يرى الباحثين أن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المنظمة، و الموظف كما يلي: (1)

إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين = نجاح عملية التمكين.

و لكي يتحقق التمكين الناجح و الفعال في المنظمة، لا بد من توفر متطلبات، و مستلزمات لدى طرفي المعادلة. **أولاً: بالنسبة للموظف:** فلا بد من أن يكون لديه الشعور بقدراته الذاتية، و يأتي دور التمكين ليدعم هذه القدرات الذاتية، و ذلك من خلال قيام المنظمة، بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، و قد سمي علماء النفس و الاجتماع هذا الطرف من التمكين، بالتمكين النفسي، و الذي تعتمد على إدراك التمكين من خلال إدراك الفرد لما يلي:

- 1- المعني: و الذي يعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى، و قيمة له و للآخرين، و أن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.
- 2- الكفاية و الجدارة: و تحقق الكفاية، و الجدارة لدى الموظف عندما يدرك أنه قادر على إنجاز مهام، عمله بالنجاح و بمهارة عالية اعتماداً على خبراته، و مهاراته، و معرفته.
- 3- حرية التصرف: و تعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.
- 4- التأثير: و الذي يعني إدراك الفرد بأن وجوده في المنظمة يؤثر في القرارات، التي يتم اتخاذها في المنظمة.

(1) - أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية

العالمية على المنظمات العالمية، جامعة عمان الأهلية، الأردن، ص 16، 17.

ثانياً : بالنسبة للمنظمة: و لكي تكتمل عملية التمكين، و تتم بنجاح فلا بد أن تتوفر لديها المتطلبات التالية:⁽¹⁾

1- القيادة الممكنة: و هي القيادة التي تهيأ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد، و المعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، و أن تفوض الصلاحيات، و تشرك العاملين باتخاذ القرارات، و تحمل مسؤولياتها كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، و تكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، و تدعم الثقة بين المنظمة و العاملين.

2- العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما، وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات و إمكانيات العاملين فيها من اجل تحقيق أهداف المنظمة، و من أجل تحقيق التمكين لبدا من توظيف العمليات الأساسية، مثل الحصول على المعلومات و إجراءات الوصول إليها، و التنسيق ما بين الأقسام. و إدارات المنظمة، و إتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات، و البيانات الواضحة، و الصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، و يعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف كفاءة العاملين، و تحسين أدائهم خصوصاً عندما يتم ربط البرامج التدريبية بجوائز تدفع العاملين التوجه إلى التدريب.

3- ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة كمطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس، و إدامة القيم و السلوك المطلوبين من قبل المنظمة، و تساعد الأفراد في أداء واجباتهم في شكل سليم، و خاصة عندما يكون السلوك مستهدف بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ باعتبار اتجاهات الفرد، و سلوكه، و تركز على تمكين العاملين.

4- إدارة المعرفة: تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات، و البيانات، و استخلاص الجيد منها، و معالجتها و تخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، و تسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة، و عليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة، و على مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية و الحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، و مهارته، و مكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، و استقلالية و مشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

5- فرق العمل: لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل، ليصبح بشكل جماعي، و إن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العاملين، و بما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات، و الأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان

(1) أحمد يوسف عريقات، مرجع سبق ذكره، ص18

العمل يؤدي بشكل فردي، و بالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة، من قبل أي فرد داخل الفريق، و في هذا تمكين كبير للفرد و للفريق. و من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل خفض التكلفة، و حل الكثير من المشكلات، و الصعوبات.

6- **تكنولوجيا الإنتاج:** إن توافر التكنولوجيا، و توافرها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات، و البرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين، و إن ما يثبت ما تم ذكره من أن عملية التمكين هي معادلة ذات طرفين هما الموظف القابل للتمكين و الإدارة الممكنة هو انه مهما كانت التكنولوجيا متطورة و متخصصة لم تجدي نفعاً إذا لم تتوفر القدرات البشرية الماهرة، و المتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا.⁽¹⁾

المبحث الثالث: التمكين و النماذج الإدارية و فوائده

قبل توجه المنظمات إلى تبني فكرة التمكين كانت بعض المنظمات تتبنى بعض المفاهيم كالجودة، المشاركة، التفويض، الإثراء الوظيفي، الذي تربطهم علاقة وطيدة بالتمكين، الذي يعتمد على مبادئ، و يظهر من خلال أشكال متنوعة و لقياسه تعتمد على بعض المؤشرات التي تبين مدى وجود التمكين في المنظمات، فتطبيق هذا الفكر يعود على المنظمة بفوائد، و مزايا متعددة بالمقابل هناك معوقات تعيق تطبيق هذا الفكر.

المطلب الأول: تمكين العاملين و النماذج الإدارية

رغم تعدد البحوث و الدراسات حول موضوع التمكين إلا انه هناك غموض شديد حول هذا المفهوم، و علاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى، لذا ينبغي أن لا يختلط مفهوم التمكين، مع إدارة الجودة الشاملة، التفويض، المشاركة و الإثراء الوظيفي.

⁽¹⁾ محيي ملحم مرجع سبق ذكره، ص 226.

الفرع الأول: التمكين وإدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة مدخل فكري جديد معاصر، و تعرف على أنها مجموعة من الأعمال، و الأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات و رغبات المستهلكين، بتصرف. إن الأغراض المستهدفة من حلقات جودة⁽¹⁾ تؤدي إلى تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين في عملية الإنتاجية، و الخدمية مما يؤدي إلى تشجيع العاملين، و إطلاق طاقاتهم للمشاركة بكفاءة لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم، و تحمل مسؤولية هذه القرارات، و من ثم تطوير ذاتهم و تحسين منتجاتهم.

و ركز أهم رواد الجودة الشاملة على أهمية التمكين في تحقيق الجودة بالمنظمات حيث ركز Deming على مفهوم التمكين من خلال مبادئه لتحقيق الجودة الشاملة، كما ركز "جوران" على: تفويض الصلاحيات الرقابة الذاتية، الالتزام بالجودة، و ضرورة إطلاع العاملين على أهداف، وحداتهم و أدائهم الحقيقي، عناصر جوهرية لنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة و الهدف من التمكين هو استحداث عمالة، قوية ممكنة قادرة على اتخاذ القرارات ضمن مجال عملها، و تحمل مسؤولياتها لذا وجب على المنظمات بناء ثقافة تنظيمية مناسبة من اجل تطبيق التمكين، و ذلك باستحداث ثقافة تركز على الجودة الشاملة، فالتمكين عنصر أساسي لاستمرار تحقيق أهداف الجودة الشاملة، و المتمثلة في زيادة القدرة التنافسية، و زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء الزبائن، و كسب ولاء العاملين للمنظمة، و غيرها من الأهداف تسير بذات الاتجاه الذي تسير به الأهداف التي جاء بها التمكين، لذا فإن التمكين يقود إلى تأسيس و استكمال النقاط، و النواحي التي دعا إليها خبراء الجودة، و المتمثلة في نوع التدريب الذي يحتاجه العاملين لتنشيط دورهم في عملية تحسين الجودة.⁽¹⁾

(1) - بالاعتماد على:

- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- تلخوخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

* - حلقات الجودة: مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة يجتمعون على أساس تطوعي بشكل منظم في وقت العمل أو خارجه لتحديد و تحليل المشكلات المرتبطة بعملهم من اجل الوصول إلى حلول مناسبة لها.

الفرع الثاني: التمكين و تفويض السلطة

التفويض هو عملية المشاركة في السلطة يقوم من خلالها الرئيس بنقل جزء من سلطته إلى المرؤوسين، و أعضاء الفريق⁽¹⁾، فالتفويض هي عبارة عن صلاحيات تمنح و تسلب مرة أخرى⁽²⁾، كما أن هذا الأخير حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها،⁽³⁾ أما التمكين فهو مفهوم أوسع و أشمل من التفويض، فالأفراد هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لإنجاز الأعمال، فلا يمكن سلب هذه الصلاحيات من الأفراد الممكنين، فالتمكين يتفق مع التفويض في⁽⁴⁾:

- من أن الأفراد العاملين أقرب من المشكلة، و الأقدر على حلها، و بالتالي عدم تركيز اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى.

- الإسراع في اتخاذ القرارات، و خلق الابتكار للموظفين، و تحقيق المزيد من الرضا الوظيفي و ولاء العاملين

الفرع الثالث: التمكين و المشاركة

هناك خلط لدى الباحثين بين مفهوم التمكين و المشاركة، فتمكين العاملين هو المشاركة في المعلومات التي تعتبر الخطوة الأولى للتمكين، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية، و لن يتمكنوا من تنفيذ مهامهم و لا يساعدوا في حل الأزمات التي يتعرض لها، و هو أيضا السماح للعامل بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تمهه أو القرارات التي يتأثر بها بغض النظر إذا كان هذا المدير، يأخذها بعين الاعتبار في القرار النهائي.

(1) - أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، 2010، ص 33.

(2) - مطر عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(3) - عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

(4) - أحمد صادق محمد الرقب، نفسه، ص 33.

الفرع الرابع: تمكين العاملين و الإثراء الوظيفي⁽¹⁾

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن التنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية و الحرية في السيطرة على وظيفته، و تحديد كيفية تنفيذها، و القيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله، و اتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، و بناء علي ذلك الإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل، و إحداث تغير فيه حتى يشعر الموظف، بالفاعلية الذاتية، و قدرته علي التأثير في الأحداث و الأفراد و الظروف المحيطة بالعمل و مخرجاته⁽¹⁾. فمن الخطأ استخدام الإثراء الوظيفي الذي يهدف إلى توسيع مجالات أداء العاملين كمرادف للتمكين الذي يركز على العاملين و زيادة مسؤولياتهم و قدرتهم في السيطرة على الوظيفة التي يقومون بها.

المطلب الثاني: مبادئ التمكين و أشكاله

هناك مجموعة من القيم و المبادئ التي يقوم عليها التمكين الذي يتجسد في مجموعة من الأشكال.

الفرع الأول: مبادئ التمكين

يحكم التمكين الفعال مجموعة من المبادئ التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين، حتى يحقق أهدافه بكفاءة و منها:⁽²⁾

1- التمكين ليس عملية مطلقة، و إنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة، و إلى خبراء و مستشارين و إلى تدخل الإدارة العليا في المنظمة، و هناك أيضا أوقات، و ظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المنشآت.

2- التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب و التعليم، لذا فيجب أن تكون هناك الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين

3- يعتمد التمكين على المجازفة، و المخاطرة من قبل الإدارة العليا، لذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة و ليست الإدارة التقليدية، كما قد نحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز و التشجيع، و أيضا على العقاب، و التأديب لمن يسيء استخدام التمكين.

(1) - عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

(2) - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 523، 524.

4- إن نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة، و أن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون بنحو تشجيع، و دعم، و تحفيز العاملين، و أن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء و المرؤوسين. و لا يجب أن يكون التمكين ستارا يفصل بين الإدارة و العاملين فيها.

الفرع الثاني: أشكال التمكين

يذكر ماكشان و غلينو أن عملية تمكين العاملين تظهر في أشكال عديدة و منها:⁽¹⁾

- 1- عملية التمكين الرسمية: أي هي تستند إلى قوانين، و سياسات، و ممارسات المنظمة.
- 2- عملية التمكين غير الرسمية: التي تشمل على فعاليات غير مخطط لها مثل، تقديم فكرة، أو مقترح للمشرف.
- 3- عملية التمكين طوعية: التي لا تستند إلى أي أسس منتظمة.
- 4- عملية التمكين المؤسسية: تجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين، في عملية صنع القرارات في المنظمات، حيث تظهر العديد من القوانين المتعلقة، بما يصطلح على تسميته بالتحديد المشترك للقرارات،،
- 5- عملية التمكين المباشرة: و تظهر عندما يؤثر العاملون بشكل، مباشر على عملية صنع القرارات.
- 6- عملية التمكين التمثيلية: و تظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس، و الهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات المشار إليها أعلاه.

⁽¹⁾ - أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،

الفصل الأول: تمكين العاملين.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس تمكين العاملين

هناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية، و المعنوية المرتبطة بالفرد، و كذلك المنظمة، الفردية بالإضافة إلى الجماعية القصيرة، و الطويلة الأجل لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل، و قياس المناخ المناسب لتحقيقه، و يغطي هذا القياس الأبعاد التي يجب أن يستشعرها، و يدركها العاملين، و التي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾

أولاً: وضوح الغرض:

- أعرف جيداً أين نحن الآن.
- أعرف بوضوح المطلوب، و المتوقع مني.
- لقد حددت المهام، و المسؤوليات لكل منا بدقة.
- النظم، و الإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.
- أعرف تماماً الأهداف، و النتائج الواجب تحقيقها.

ثانياً: الأخلاقيات:

- الأفراد العاملين محل ثقة المسؤولين.
- السياسات المرنة بما تحقق، و تشبع حاجة الأفراد.
- أشعر باحترام، و تقدير الآخرين.
- الفروق الفردية في القيم، و الممارسات محل تقدير المسؤولين بالمنظمة.
- أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.
- يمارس الأفراد عملهم بروح عالية، و معنويات مرتفعة

ثالثاً: العدالة و الإنصاف و الحيادية:

- أوافق على ما يجري في الشركة من أحداث، و ممارسات.
- يتسم الأفراد بالعدالة، و الحيادية.
- أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.

⁽¹⁾ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى،

الفصل الأول: تمكين العاملين.

رابعاً: الاعتراف و التقدير: (1)

- الجهد الفردي يخصص له مردودا مباشرا.
- عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته، و تقديره.
- تقدر الشركة ما يفعله الأفراد من مجهودات، و ما يبذونه من آراء و معارف.
- تتوقع الشركة من الأفراد النتائج، و الأعمال الجيدة.

خامساً: العمل الجماعي:

- يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.
- يعمل الأفراد معا لحل المشكلات التي تواجههم.
- يعتني الأفراد، و يهتمون بعضهم ببعض.
- يهتم الأفراد ببعضهم كجماعة واحدة، و ليس كأفراد.

سادساً: المشاركة:

- يساهم الأفراد بأرائهم عند اتخاذ القرارات و تحمل المشكلات فيما بينهم.
- يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم و مهام عملهم.

سابعاً: الاتصالات الفعالة:

- أحفظ بمعلومات وافية عن عملي و عما تريد الشركة الوصول إليه.
- الاتصالات واضحة و سريعة فيما بين جماعات العمل و الوحدات الإدارية.

ثامناً: البيئة الصحية:

- يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي.
- تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو، و التحسن المستمر، و التعلم الذاتي.
- تعدد فرص التطوير، و تنمية المسار الوظيفي للأفراد بالشركة.

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 95

المطلب الرابع: فوائد و معوقات التمكين

يحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة، و متنوعة لكل من العاملين، و المنظمة معا، و بالطبع تمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء، و الموردين و غيرهم، و على الوجه الآخر نجد أن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بشكل فعال يجب مراعاتها و أخذها في الحسبان.

الفرع الأول: فوائد التمكين

لتطبيق التمكين عدة فوائد أو مزايا يمكن ذكرها فيما يلي: (1)

- 1- تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق، و لحاجات العملاء.
- 2- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- 3- تحقيق الرضا الوظيفي، و التحفيز، و الانتماء الوظيفي.
- 4- زيادة الإقبال على تدريب و تعليم الأفراد.
- 5- مشاركة العاملين في صياغة، و تحديد الأهداف.
- 6- تزايد مساهمات و أفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية.
- 7- توثيق العلاقات بين الأفراد، و تدعيمها من خلال عمل الفريق.
- 8- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة، و التحكم لتحقيق إنتاجية أقل.
- 9- تنمية الكفاءة من خلال التدريب، و تبادل المعرفة فيما بين الرؤساء، و المرؤوسين.
- 10- تقليل الصراع و النزاع فيما بين الإدارة و العاملين.
- 11- تعزيز الولاء، و الالتزام.
- 12- يولد التمكين شعور لدي الأفراد العاملين، بأنهم الأساس في نجاح المنظمة

(1) - بالاعتماد على:

- عبد السلام مسعود هندر، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية) مجلد 11، العدد الأول،

2012، ص 51.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-92.

13- إعطاء صورة جيدة للمنظمة.

الفرع الثاني: معوقات التمكين:

بالرغم من انتشار تمكين العاملين في العديد من المنظمات، إلا أنه يوجد بعض معوقات التطبيق من أبرزها: (1)

مازالت الكثير من القرارات تتطلب التصديق من الإدارة العليا.

1- عدم انسجام أقوال الإدارة العليا مع الأفعال الواقعية.

2- لا تزال معظم الإدارات تدخل في كل القرارات الروتينية دون التركيز على المهام الاستراتيجية طويلة الأجل

و مازالت المعتقدات التقليدية مسيطرة على عقولهم و أذهانهم.

3- قد يتخوف البعض من تحمل أعمال و مسؤوليات إضافية، و تظهر مقاومة التغيير.

4- إساءة استخدام القوة الممنوحة للعاملين.

5- زيادة العبء و المسؤولية على العاملين الغير قادرين عليها.

6- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي، و تفضيله على نجاح الجماعة.

7- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة التدريب، و تعليم الأفراد.

8- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ القرارات الفاعلة.

9- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية و ليس على أسس و مبررات منطقية و موضوعية.

10- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

11- الهيكل التنظيمي الهرمي.

(1) بالاعتماد على:

- أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص 92.

خلاصة:

مما سبق ذكره يتبين أن التمكين يمثل عمليات بواسطتها يمكن الأفراد العاملين، و يساعدهم على امتلاك القوة لتحقيق التأثير في جوانب المنظمة المختلفة، و ذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات، و تحميلهم المسؤوليات، و منحهم الصلاحيات، و الثقة في صنع القرار، و القيام بأعمال باستقلالية.

فمنظمات الأعمال تتبنى هذا التوجه لما يحققه من أهمية بالغة لكل من العاملين و المنظمة بمختلف أنواعه لتحقيق أهداف التمكين، و ذلك بالاعتماد على مشاركة المعلومات والإدارة الذاتية و فرق العمل، و حشد فعال للقوة على جميع المستويات و لدى جميع العاملين، و ذلك بإتباع خطوات متتالية، و وفق شروط معينة، فالجوهر للتمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل، و مشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، و عي أكبر، فهو ليس بتفويض السلطة أو المسؤولية بل هو دعوة حقيقية للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

الفصل الثاني

الولاء التنظيمي

تمهيد :

يعتبر لفظ الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل، و التي دائما ما يتطور معناها، فارتبطت قديما بالسلطة، و الحرب و حديثا بالمجتمع، و البيئة و القيم الأخلاقية، و بالرغم من أن الولاء يمثل قديما قيمة من القيم التي تطالب بالتمسك بها، إلا أنها ترتبط بالمشكلات الكثيرة، منها ما يتعلق بطبيعة الولاء، و مدى الحاجة إليه، و ما إذا كان فطريا أم مكتسب، فموضوع الولاء مفهوم قديم في مجال العلوم الاجتماعية و النفسية.

فالمنظمات اليوم تعاني من مشكل تسرب الكفاءات، و ذلك في إطار اتساع السوق، و اشتداد المنافسة فيما بينها على اكتساب العمالة الماهرة، حيث العامل غالبا ما يلحق مصالحه الاقتصادية، لذلك يسعى المسيرين إلى كسب ولاء عملائهم، كسعيهم لكسب ولاء زبائنهم، فالعامل هو الذي يعطي صورة حسنة عن المنظمة، فنجاحها أو فشلها متعلق بالعامل، لذلك ينبغي على المنظمة أن تترجم هذه القناعة في الواقع العملي، و لا تكتفي بالكلام، و الشعارات، بل يجب أن تسعى فعلا لكسب ولاء عمالها، و ثقتهم فيها، لأن ذلك يعود عليها بالنفع في المستقبل.

و في سبيل توضيح كل ذلك في هذا الفصل بدراسة الأساسيات حول الولاء التنظيمي في المبحث الأول، و محددات الولاء و طرق اكتسابه، و ذلك في المبحث الثاني، و أخيرا المبحث الثالث ندرس فيه آثار الولاء التنظيمي، و علاقته بالتمكين.

المبحث الأول: أساسيات حول الولاء التنظيمي.

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لقيت اهتمام الباحثين في المجال التنظيمي، و السلوكي في الفترة الأخيرة، وهذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي، هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء و إنتاجية العامل، و بالتالي كفاءة، و فاعلية المنظمة، و من خلال هذا المبحث سنتعرف على مفهوم الولاء التنظيمي بما يحتويه من تعريف و خصائص و أبعاد، و مراحل تطور الولاء التنظيمي ثم أهمية الولاء التنظيمي، و مختلف أنواعه، و أخيرا نماذجه.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي:

إن تحديد مفهوم واضح، و محدد للولاء التنظيمي لدى العاملين، عملية تتسم بالكثير من الصعوبة، و التعقيد و ذلك لتعدد العوامل، و المتغيرات المؤثرة فيه، و الخصائص الناتجة عنه و أبعاده.

الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي

1 - الولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء، و الانتساب، و الإخلاص، كما انه ينطوي على التماسك، و الجذب اتجاه الآخرين⁽¹⁾

فالولاء أيضا بمعناه اللغوي هو الانتماء، و الانتساب، و عندما نقول أن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم و انتسابهم، و إخلاصهم لهم، و الولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام، و الانسجام، و الجذب اتجاه الغير، كما يقصد بالولاء لغة العهد، و القرب، و المحبة، و ، و النصرة.⁽²⁾

2- الولاء اصطلاحا يمكن تعريفه كما يلي:

- استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح منظمة، و الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، و قبول القيم و الأهداف الرئيسية للمنظمة.⁽³⁾

⁽¹⁾- منى خلف ملاحمة، الولاء و علاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص 08.

⁽²⁾- خلف سليمان رواشد، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص

⁽³⁾- نجم عبد الله الغزوي، الوظائف الإستراتيجية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 426.

- و يعرفه Setters (1977) على أنه "قوة انتماء الفرد للمنظمة و المساهمة الفعالة بها"⁽¹⁾
- هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾
- يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف اتجاه منظمته، و الإخلاص لأهدافها و الارتباط معها، و الحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد، بما يعزز من نجاحها، و تفضيلها على غيرها.⁽³⁾
- و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الولاء التنظيمي هو عبارة عن شعور بالحب، و الانتماء، و الالتزام، و الإخلاص، و الوفاء للمنظمة، و أن هناك الارتباط قوي متبادل بين الطرفين (المنظمة و العامل)، فالعامل يحرص على تحقيق أهداف المنظمة قبل أهدافه الخاصة، و تفضيلها على باقي المنظمات.

الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي:

- يمتاز الولاء التنظيمي بالعديد من الخصائص تتمثل فيما يلي:⁽⁴⁾
- يعبر الولاء التنظيمي على استعداد الفرد، لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، و رغبته الشديدة بها، و من ثم قبوله و إيمانه بأهدافها، و قيمها.
- يستغرق الولاء التنظيمي، وقتا طويلا في تحقيقه لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية، و العوامل التنظيمية، و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- إن الولاء التنظيمي يمثل شعورا نفسيا لمقدار، و مستوى الارتباط بين العامل، و المنظمة.
- إن مستوى الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر، ولكن يمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف اتجاه المنظمة
- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية، لا يستطيع الفرد تحقيقها، بالمعزل عن المنظمة، و الشعور بالولاء لها مستمر، طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف، و أغراض المنتمين لها.

(1) - مني خلف ملحمة، مرجع سبق ذكره، ص 08.

(2) - مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2013، ص 57.

(3) - شادي حسين، الرضا و الولاء الوظيفي، منشورات المؤسسة العربية، القاهرة، 2010، ص 11.

(4) - محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 39.

- الولاء قيمة بحد ذاته، و ذلك عندما تصبح أهداف المنظمة، و مصالحها هدفا من أهداف أعضائها، و قيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم، و مصالحهم الخاصة أو الذاتية.⁽¹⁾

الفرع الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي.

أدت دراسات مفهوم الولاء إلى ظهور أبعاد كثيرة، و متنوعة و على الرغم من اتفاق أغلبية الباحثين في هذا المجال تعدد أبعاد الولاء التنظيمي إلى أنهم يختلفون في حصر هذه الأبعاد، و يرى "ريشترز Reichers" تعدد أبعاد الولاء يعود إلى تعدد العناصر المكونة للمنظمات، و هذه العناصر تشمل الموظفين التنفيذيين، العملاء، و المستفيدين، الإدارة العليا و المواطنين عموما، و لكل فئة من هذه الفئات أهداف خاصة تحاول تحقيقها، الأمر الذي أدى إلى اختلاف ولاءات الأفراد تجاه أهداف و قيم المنظمة، مما أدى إلى تباين الباحثين في تحديد أبعاد الولاء.

و ترى "كانتور Kantor" أن للولاء ثلاث أبعاد يتركز عليها و هي:

1. الولاء المستمر: و يقصد به الفرد تكريس حياته من أجل استمرار بقاء حياة الجماعة، و يتم هذا من خلال

تضحية الفرد و استثماراته الشخصية.

2. الولاء التلاحمي: هو ارتباط الفرد بالعلاقات الاجتماعية تألف، و تشكل علاقات الجماعة، و يتم ذلك من

خلال نكران الفرد المعلن للعلاقات، و الارتباطات الاجتماعية السابقة، و تشاركه متمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقويم الإحساس بالتماسك، و تلاحم المجموعة، و التخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك، و الانفصال عن الجماعة.

3. الولاء المنضبط: و هو الارتباط بمبادئ و معايير الجماعة من خلال تنصل الفرد لمبادئه السابقة، و تركه لحقه

في اتخاذ القرارات، و استسلامه الكامل للقرارات و سلطة الجماعة⁽²⁾

(1) - بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين للمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، فرع علوم

إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 51.

(2) - مني خلف ملاحمة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

أما "سلنك Slanick" فقد حدد بعدين للولاء التنظيمي: (1).

1. الولاء الاتجاهي: و يقصد به الحالة التي يتم من خلالها تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، و زيادة رغبته في البقاء، و الاستمرارية فيه.

2. الولاء السلوكي: و هو الحالة التي يصبح فيها الفرد مرتبطا بالمنظمة، حيث أن الجهد، و الوقت الذي قضاه في المنظمة يجعله يتمسك في البقاء فيها.

المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي

يمر الولاء التنظيمي بعدة مراحل حيث تتنوع آراء الباحثين حول هذه المراحل، و سنذكر بعض المراحل على سبيل المثال و ليس على سبيل الحصر. (2)

1- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يرغب الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انه تحقق رغباته، و تطلعاته.

2- مرحلة الولاء التنظيمي: و هنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى، جهد لتحقيق أهداف المنظمة و النهوض بها

كما يرى "أورالي Oreily" (1980) بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث مراحل و هي: (3)

1- الإذعان أو الولادة: حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبينا على الفوائد، التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، و من ثم فهو يقبل سلطة الآخرين، و يلتزم بما يطلبونه.

2- مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين، و تأثيرهم، رغبة منهم في الاستمرار في العمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء، و الفخر بها.

3- مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة، و قيمها مطابقة لأهدافه، و قيمه، و هنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف، و القيم.

(1) - خشالي، شاكِر جار الله، أثار الأنماط القيادة لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الأول، الأردن، ص 124.

(2) - بديس بخلوة، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، مجلة الباحث، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 180.

(3) - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط المدنيين بقيادة حراس الحدود، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011، ص 48.

المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي و مختلف أنواعه:

تتبع أهمية الولاء التنظيمي من تأثيره الإيجابي على مجموعة من الظواهر السلبية، و التخفيف من مظاهرها فتأتي أهمية دراسة الولاء التنظيمي من أهميته المتزايدة في المنظمة بمختلف أنواعه.

الفرع الأول: أهمية الولاء التنظيمي:

تكمن أهمية الولاء التنظيمي في المنظمات في الجوانب التالية:⁽¹⁾

- يعتبر الولاء التنظيمي، مؤشرا هاما في التنبأ بالفعالية المنظمة.
- يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، و ارتفاع معدلات الإنتاج القومي.
- يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب، و الحد من مشكلة التأخير عن الدوام، و تحسين الأداء الوظيفي.
- يمثل الولاء نمطا هاما في الربط بين المنظمة، و الأفراد العاملين.
- تقليل الخسائر، و النتائج السلبية للسلوك، و العمل حيث أنه لا يمكن تحقيق التقدم، و النجاح لها، و تحقيق أهدافها إلا بالحصول على رضا، و إخلاص، و ولاء عامليها.
- استمد الولاء أهميته من الغايات، و الأهداف، و النتائج الإيجابية المتوقعة منه.
- يساعد الولاء التنظيمي في توليد الرغبة لدى العاملين بالبقاء، و الاستمرارية داخل المنظمة، مما يحقق من الآثار التي تنتج عن دوران العمل، و كثرة الغياب.
- يساعد على استقطاب أفضل، ما هو متوفر في سوق العمل من العاملين ذو الخبرات، و المهارات العالية.

⁽¹⁾ بالاعتماد على:

- منى خلف ملاحمة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- محمود مرزوق محمد هبكل، الولاء التنظيمي و عوامل تحقيقه في منشآت الأعمال، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة

عدن، اليمن، 2002، ص 05.

- بديس بجلوة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

الفرع الثاني: أنواع الولاء التنظيمي

تبعا لنظرة كل مفكر هناك عدة أنواع للولاء التنظيمي، و سنحاول ذكرها من خلال هذا العنصر كالتالي⁽¹⁾

1- الولاء الموقفي: و هذا النوع من الولاء هو تعبير عن وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، حيث ينظرون إلى الولاء على أنه صندوق أسود، و محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية، و الشخصية، مثل السمات الشخصية، و خصائص الدور الوظيفي، و الخصائص التنظيمية، و خبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، الحضور، و الغياب، الجهود التي تبذل في العمل، و مقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

2- الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي، و تحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة، من السلوك أو تصرف داخل المنظمة، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا، و المكافآت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك، و نلاحظ أن هذا النوع يدعم السلوك المرغوب فيه، و يتجنب السلوك غير المرغوب فيه.

3- الولاء المستديم: و يمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم، و طاقاتهم مقابل استمرار المنظمة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء يعتبرون أنفسهم جزءا من هذه المنظمة.

4- الولاء التلاحي: و يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد، و المنظمة التي يتم تعزيزها من خلال العلاقات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة، و تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى بطاقات الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات كالبطاقات الشخصية.

⁽¹⁾ للمزيد من الإطلاع عد إلى:

- عبد الرحمن أحمد خليجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1998، ص ص 30-39.

- محمد شريف شريط، الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير علم النفس عمل و تنظيم، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، الجزائر،

2009، ص 84.

5- الولاء الاغترابي: و هو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل فيها، حيث اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارج عن إرادته، و ذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة من جهة، و ضغوط سوق العمل من جهة أخرى.

و لكن الشائع عند دراسة الولاء التنظيمي هو التقسيم الذي اقترحه كل من Allen and Mayer سنة 1990، و الذي سنعمده في دراستنا، كونه يعبر عن مجمل الأنواع السابقة الذكر، و التقسيم الذي اقترحه الباحثان كالتالي: (1)

1- الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية، و اكتساب المهارات، و طبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة، في عملية اتخاذ القرارات، سواء بما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج العامل مع المنظمة، و ارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي.

2- الولاء المستمر "البقائي": و يشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المنظمة، و ذلك لارتفاع تكاليف المعيشة و حاجته الماسة للعمل، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل، و يستند هذا النوع من الولاء إلى افتراض أن الولاء التنظيمي، يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات، التعويضات، المكافآت بين الفرد و المنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية و أخلاقية.

3- الولاء المعياري "الأخلاقي": يعبر عن إحساس الفرد بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة، و غالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها، الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو عقب التحاقه بالمنظمة، و بالتالي يكون سلوك الأفراد انعكاسا لما يشعر به، و لما يعتقد انه من أخلاقيات الأعمال*

(1) - بالاعتماد على:

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 338،339.

- محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص ص 45،46.

* - أخلاقيات الأعمال : هي مجموعة المبادئ و المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، و تربط هذه المبادئ على تحديد ما هو خطأ أو صواب في موقف معين.

المطلب الرابع: النماذج المسفرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث، و تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، سواء ما يتعلق بأسبابها، أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل، أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، و من بين هذه النماذج ما يلي:⁽¹⁾

أولاً: نموذج إتزيوني Etzioni: تعتبر كتابات " إتزيوني " من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن القوة يرى أن القوة أو السلطة، التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة، من اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحياناً بالولاء أو الالتزام، من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع.

1- الولاء المعنوي: و يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد، و المنظمة النابع من قناعة الفرد بأهداف، و قيم و معايير المنظمة التي يعمل بها، و تمثله لهذه الأهداف، و القيم، و المعايير.

2- الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: و هو أقل درجة من الولاء المعنوي، من حيث اندماج الفرد مع منظمته و الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه، المنظمة من حاجات الفرد، حتى يتمكن أن يخلص لها، و يعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة منفعة متبادلة، بين الطرفين الفرد و المنظمة.

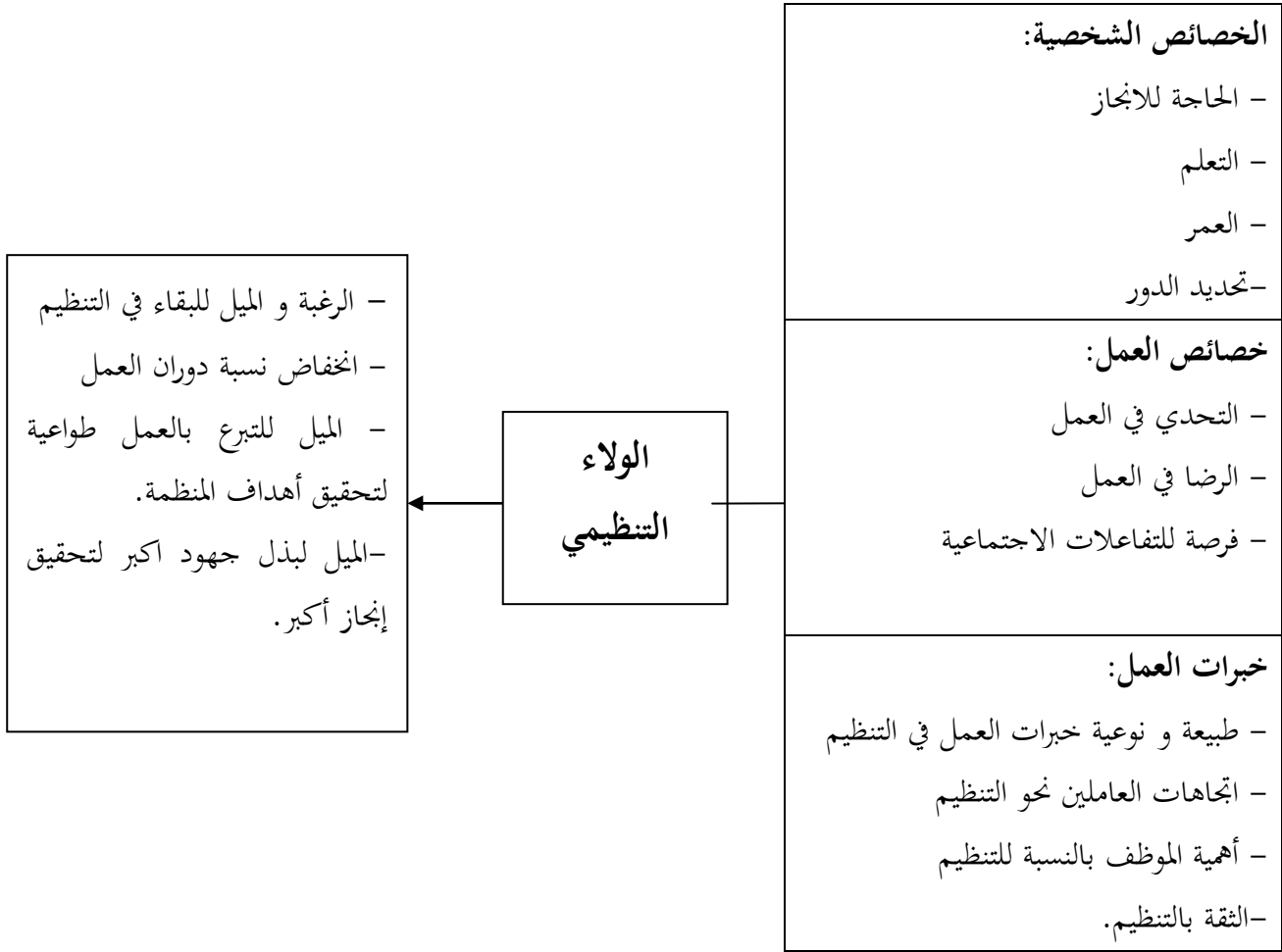
3- الولاء الاغترابي: و هو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث إن اندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته، و ذلك كما هو الحال في نزلاء السجون، حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود، و الممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها، و يرى "أتزيوني" أن هذه الأنواع مختلفة عن بعضها البعض، و تطبق في منظمات مختلفة

ثانياً: نموذج "Setters" 1977: يرى أن الخصائص الشخصية، و خصائص العمل، تتفاعل مع كمدخلات ليكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته، و مشاركته لها، و اعتقاده القوي بأهدافها، و قيمها، و قبول هذه الأهداف و القيم، و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد، في عدم ترك المنظمة التي يعمل فيها

⁽¹⁾ - سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنظمة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، السعودية، 2005، ص 99.

و انخفاض نسبة غيابه و بذل المزيد من الجهد، و الولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، و قد بين "setters" في نموذجه العوامل المؤثرة، و يمكن أن ينتج عنه سلوك متبعاً منهج منظم و مصنف هذه العوامل، و السلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 04: يوضح نموذج "Setters":



المصدر: ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005، ص 24.

يوضح هذا الشكل العوامل المؤثرة، في خلق الولاء التنظيمي، و نتائجه حيث يري ستيرز أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاث متغيرات، أو الخصائص و هي الخصائص الشخصية، خصائص العمل، و خبرات العمل.

ثالثا: نموذج ⁽¹⁾ **Staw and salanick**: لقد حدد شكلين أساسيين من الولاء التنظيمي من خلال النموذج الذي قاما ببنائه، حيث أكد على ضرورة التفريق بينهما.

1- الولاء الموقفي أو الاتجاهي: و هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، و ينظر إليه علي أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث ان محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية و الشخصية، مثل السمات الشخصية، و الخصائص التنظيمية، و خبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، و الجهود التي تبذل في العمل، و مقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

2- الولاء السلوكي: حيث يعكس وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، والتي تشير إلى السلوكيات التي ينتهجها الفرد العامل، من أجل تطوير علاقته بمنظمتهم، حيث يصبح مقيدا بما داخل المنظمة، و تعود أساسا لإطلاعه علي بعض المزايا، و المكافآت المشجعة علي تبني تلك السلوكيات، و التي جعلته يدرك أن عدم التحلي بها أو الإقلاع عنها، سوف يؤدي به إلى فقدان تلك المزايا.

رابعا: نموذج " ستيفنز و رفقائه " **Stevens et al**: يقسم هذا النموذج الولاء التنظيمي إلى اتجاهين هما: ⁽²⁾

1- الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي، كمصالح متبادلة بين المنظمة، و العاملين فيها مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي، لما يستحقه الفرد من مزايا، و منافع الحماية المتبادلة بينه و بين المنظمة، بموجب هذا الاتجاه فإن انتماء الفرد للمنظمة، يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز و تلبية الحاجات.

2- الاتجاه النفسي: وصف هذا الاتجاه الولاء التنظيمي بأنه توجه إيجابي نحو المنظمة، و أهدافها، و هذا يعطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي يركز على بعض الحوافز، و درجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولائه، و من منظور النموذج النفسي، يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، فالأفراد الذين يهتمون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها، و يظهرون رغبة قوية في العمل فيها و إيمانا كبيرا في قيمها، و أهدافها.

⁽¹⁾ - هيجان عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 36

⁽²⁾ - بدر محمد الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص 35

خامسا: نموذج " انجل و بيرى " **Angle et Perry** ⁽¹⁾: و هما يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث

عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي، يبين على أساس خصائص الفرد و تصرفاته باعتبار أنها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، و أن يكون هذا السلوك عاما، و واضحا، و ثابتا و تطوعيا، و وفقا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر، و الجنس، و التعليم، و الخبرات السابقة باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية، إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة، و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: ينظر للفرد على أساس أن لديه بعض الحاجات، و الأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، و انه على سبيل تحقيق هذه الأهداف، لا يمانع من أن يسخر مهاراته، و طاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم هي بتلبية حاجاته، و أهدافه، أي أن العملية هنا عملية تبادلية بين الفرد، و المنظمة، و أن جوهر هذا التبادل ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه "كوتر"، و الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات، و التعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة للفرد، و المنظمة، لكنها لا بد، و أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، و بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد، و تعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد، أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها.

سادسا: نموذج " كانتر **Kanter** " ⁽²⁾: يري هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي و هي:

1- الولاء المستديم: يمثل الولاء لديها حالة من التفاني، و الإخلاص نحو منظمة معينة، ترجع حاجة الفرد في البقاء

في هذه المنظمة نتيجة لعامل الاستثمار السابق، مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.

2- الولاء التجانسي "التلاحمي": و يشير إلى التقارب، و التفاعل بين أفراد جماعة العمل، حيث يرتبط مستوى

التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.

(1) - بدر محمد الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

(2) - إيناس فؤاد نواوي فلمان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 28، 29.

3- الولاء الرقابي: و يقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية، التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل، و يصبح الانحراف عنها مصدر الإحباط و القلق.

سابعاً: نموذج " آلين و ماير **Allen and Mayer**"⁽¹⁾ يعرف أيضا بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي و المتمثلة في:

1- الولاء المستمر: يتشابه في المبدأ مع الولاء المستدام لنموذج "كانتر"، فدرجة ولاء الفرد في هذه الحالة متعلقة بالقيمة التي يمكن أن يحققها، لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده، لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أنه ارتباط مصلحي، يقوم على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له منافع، و عوائد تفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى، فيستمر بالارتباط بها، و أصحاب الارتباط هم النفعيون، و أصحاب الطموحات العالية.

2- الولاء العاطفي: يعني اتجاه الفرد نحو البقاء في المنظمة التي يعمل بها، و هذا نتيجة دعمها له السماح له بالمشاركة، و التفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية العمل، و لكن أيضا في المساهمة، في وضع الأهداف و التخطيط، و رسم السياسات العامة للتنظيم، فهو يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص، المميّزة لعمله من أهمية و مهارات و درجة استقلالية، و يتأثر أيضا هذا الجانب من الولاء، بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء، ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، فهو يتعلق بتناسق الأهداف، و أصحاب هذا التوجه هم يعملون، وفق تقييم ذاتي لمتطلبات ظروف العمل المختلفة، فيكون الارتباط بين الفرد، و المنظمة وفق ما تقدمه المنظمة.

3- الولاء المعياري "الأخلاقي": وفقا لهذا النوع فإن الفرد يرغب بالبقاء في المنظمة، و هذا نابع من القيم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمنظمة، أي من عائلته، و البيئة الاجتماعية، أو عقب التحاقه بها، و بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به و يعتقد أنه أخلاقي،⁽²⁾ و تتأثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة، و يختلف باختلاف

(1)- سلطان أنور محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 209، 210.

(2)- سعد الدوسري سعد ، مرجع سبق ذكره، ص 91.

طبيعة الولاء التنظيمي، فالفرد الذي لديه ولاء عاطفي يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بولاء مستمر يبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، أما الذي لديه ولاء أخلاقي فيبقى بدافع أخلاقي، و من المتوقع أن الفرد يمكن ان يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة عندما ينظر إلى أنواع الولاء مجتمعة.

ثامنا: نموذج "كيدررون Kidron"⁽¹⁾: يحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

1- الولاء الأدبي: و يقصد به تبني الفرد لأهداف، و قيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه، و أهدافه.

2- الولاء المحسوب: و يقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة، برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى، و بمزايا أفضل.

المبحث الثاني: محددات الولاء التنظيمي و طرق اكتسابه.

كما سبق و رأينا من خلال تطرقنا للنماذج المفسرة للولاء التنظيمي، أن الباحثين لم يتفقوا على نموذج محدد، و بالتالي فهناك مصطلحات، و متغيرات مرتبطة به، و التي سنقوم بدراستها في المطلب الأول، كما حددنا طرق اكتساب الولاء التنظيمي، و العوامل المؤثرة فيه في المطلب الثاني، ثم متطلبات و ركائز الولاء، و ذلك في المطلب الثالث، و في الأخير دراسة الوسائل التي يمكن بها قياس الولاء لدى العاملين في المنظمة.

المطلب الأول: محددات الولاء التنظيمي.

يمكن القول أن هناك كلمات مكافئة، أو مرادفة يمكن أن تسهم في شرح الولاء، و هي عبارة عن مجموعة من المصطلحات، و المتغيرات المرتبطة به، و التي يمكن ذكرها فيما يلي:⁽²⁾

1- الانتماء: في لغة أصلها نما الشيء أي زاد و كثر و ارتفع، و يقال انتمى الولد إلى أبيه أي انتسب إليه، إذن الانتماء يعني الانتساب إلى الشيء، و يقصد من هذا التعريف أن الانتماء إلى شيء من مكان، أو شخص أو فكرة، عقيدة هو الانتساب إلى أي منها، أما اصطلاحا الانتماء حاجة نفسية لدى الفرد، و تحتاج إلى الإشباع. و يشير هذا التعريف، أن الانتماء هو شعور الفرد بكونه جزء من جماعة ينتمي إليها، و كأنه ممثل لها أو متحد فيها، و كان كل ميزة لها هي ميزته الخاصة.

⁽¹⁾ - الهاجري خالد ظافر، العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض العوامل الاجتماعية و التنظيمية، دراسة تطبيقية على فردي الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك السعود، السعودية، 2002، ص 34.

⁽²⁾ - مدحت أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ايتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص 39.

- 2- **الوفاء:** يشير الوفاء إلى خصلة أخلاقية رفيعة المستوى، و فيها معنى الصدق، و الاحترام، و رد الجميل بالجميل. و الأمانة في القول و الحب، و المفاهيم المضادة، و هي الغدر، الخيانة، الكذب، و نكران الجميل، و لأن الوفاء خصلة أخلاقية سامية جدا فإنها تحتاج لتكون سلوك في نفوس نبيلة، و مثقفة ثقافة إنسانية عالية جدا.⁽¹⁾
- 3- **الإخلاص:** في اللغة تقول ذهب خالص، أي خال من الشوائب، و يقال أخلص النصيحة، أي أوفى بها، و يعني صدق توجه القلب، و خلوة من أية شائبة.⁽²⁾ و يعرف أيضا لغويا: صفا و زال عنه شوبه، و اخلص الشيء أصفاه، و نقاه من شوبه فكلمة الإخلاص تدل على الصفاء، و النقاء. و يشير هذا المفهوم إلى أن الإخلاص يعني الصفاء، و النقاوة، و الابتعاد عن الاختلاط بأشياء أخرى.
- 4- **الالتزام:** يعني الالتزام في اللغة العهد و يلزم الشيء لا يفارقه، و الملازم للشيء المداوم عليه.⁽³⁾ و يقصد بهذا التعريف التمسك بالشيء، و المداومة عليه. أما اصطلاحا هو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ، أو المواقف، أو الأهداف، و يسعى لتحقيقها.⁽⁴⁾
- إن الالتزام شعور إيجابي في أقصى شدته يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة، و التمسك بها، حيث أن الالتزام بشيء سواء كان فكرة، أو شخص أو عقيدة يعني الانتساب إليها.

يشير هذا التعريف أن الالتزام هو الاتحاد و التمسك و الانتساب لشيء ما كما عرف "مودي Mowdy" على انه يتكون من ثلاثة عناصر: تحديد الأهداف، تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة، الرغبة في الانتماء إلى التنظيم، الاستعداد لبذل جهد نيابة عن المنظمة.⁽⁵⁾

من هذه التعارف السابقة نستنتج أن هذه المصطلحات كلها تؤدي إلى معنى الولاء، فالولاء في معناه يشمل كل هذه المصطلحات. "بتصرف"

(1) - www.bladnaonline.net

أطلع عليه بتاريخ 20 / 4 / 2015 علي الساعة 10:01

(2) - www.islameiat.com

أطلع عليه بتاريخ 20 / 20 / 2015 علي الساعة 11:29

(3) - إيناس فؤاد نواوي فلميان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(4) - عادل السيد، الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة و علاقته بفاعلية المنظمة الجامعية، مجلة كلية التربية بالرقازيق، جامعة الإسكندرية، عدد 43، 2003، ص 96.

(5) - صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص 29.

يرتبط الولاء التنظيمي بمجموعة من المتغيرات نذكر منها⁽¹⁾

1- الفاعلية التنظيمية: تعرف بأنها قدرة إدارة المنظمة، و العاملين بها على استغلال البيئة في الحصول على الموارد المناسبة بشكل مناسب، يمكن من تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي ينتج عنه تعظيم العائد، و القيمة الاقتصادية، و الاجتماعية للمنظمة.

إذن فاعلية المنظمة تكمن في رضا العاملين على إدارة المنظمة، مما يؤدي إلى الإنتاجية، و التطور التنظيمي، و هذا بالقدرة على استثمار الموارد، و تحقيق الأهداف المنشودة، و منه الولاء التنظيمي شرط لتحقيق الفاعلية.

2- التوازن التنظيمي: هو اتجاه تبادلي يجعل المنظمات، و أعضائها في علاقات متبادلة، فالمنظمة تطلب من أفرادها الالتزام بقيمتها، و أهدافها، و تقدم أعلى كمية، و أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج، و كذلك الولاء لها و عدم تركها و ذهاب إلى منظمات أخرى، بعد أن تكلفت الكثير من المال، و الجهد، و الوقت لإعدادهم، و بالمقابل فإن العامل يطالب من منظمته أن تساهم في إشباع حاجاته المختلفة، و أن توفر له المكانة، و الأمن، و الاستقرار فالتوازن، و العلاقات التبادلية هي المشاعر الناتجة أثناء تفاعل الفرد، و المنظمة، و مدى قوتها التي تحدد من خلال الروح المعنوية العالية، و الحماس الكبير لأداء العمل كمسار إيجابي، أو الصراع التنظيمي، و ضعف الإنتاج كمسار سلبي، و من خلال نوع المسار يحدد مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم.⁽²⁾

3- الانتماء التنظيمي: و يعني شعور الفرد بالحبحة نحو الموضوع ما ينتسب إليه، و يتحدد سلوك الفرد تجاه ما ينسب إليه بمقدار درجة الحب أو العاطفة التي يمتلكها.⁽³⁾

لذي يعتبر الانتماء انتساب الفرد إلى منظمة ما، و ارتباطه بها، إلا أن الولاء التنظيمي أعم، و أشمل منه، و لذلك الانتماء هو أحد العوامل المسببة للولاء، و اللازمة لوجوده.

(1) - عادل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2) - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري "مبادئه و أساسياته"، دار المشرق العربي، الأردن، 2007، ص 207.

(3) محمد المخلائي، أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة دمشق، عدد 2، 2001، ص 193، 194.

4- الالتزام التنظيمي: و هو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي، من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط، و منحها الولاء، و يمكن القول بان الالتزام ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة، و قيمها و العمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف، و تجسيد تلك القيم (1)

و منه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو الشعور الداخلي للفرد، و الذي يظهر للعمل، و التفاعل بالأسلوب الذي يمكنه من تحقيق مصالح المنظمة، فهو بذلك سبب من الأسباب المؤدية إلى الولاء التنظيمي.

5- الصراع التنظيمي: هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يجبط أو على وشك أن يجبط اهتمامات، و عرفها "سلوكم" بأنه التعارض الذي ينشأ نتيجة عدم الاتفاق على الأهداف، الأفكار، العواطف، بين الأعضاء أو الفرق أو دوائر العمل. (2)

لذا فالصراع التنظيمي هو عدم التوافق بين الأفراد، و المنظمة في الأهداف، مما يؤدي إلى اختلاف المساعي، و بالتالي عدم التفاعل، و التأقلم أو عدم التوازن التنظيمي، و بهذا تكون المنظمة أقل تماسكاً، و إنتاجية، و العلاقات بين إدارات المنظمة، و الأفراد أقل تركيز، فالصراع التنظيمي يعتبر، أحد مهمات الولاء التنظيمي "بتصرف"

6- العدالة التنظيمية (3) عرف " سال و مورو Sall et Mooer" العدالة التنظيمية بأنها القيمة المحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات، و موضوعية المخرجات المحصلة في المنظمة.

أما " بايرور B yaraurue" فقد عرفها بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة، و العوائد المتحققة منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة، و قد عرفها " كروبا نزو جرينبيرغ Grepanzano

"grennbery" (1997)، بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يتعاملون بها من قبل منظماتهم"

إذن العدالة التنظيمية هي العدل بين العمال في الحقوق، و الواجبات من طرف المنظمة، مما يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهود، و ارتفاع الروح المعنوية لهم، و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة فالعدالة التنظيمية من أسباب ارتفاع الولاء التنظيمي.

(1) - خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 34.

(2) - عبد الرزاق الرحاحلة، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 343.

(3) - راتب العود و سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1، 2009، ص 195.

7- الرضا الوظيفي: هو عبارة عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، و عمله، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، و الرغبة في النمو، و التقدم، و تحقيق الأهداف المادية، و الاجتماعية، و هذا التفاعل قد يكون إيجابيا بين الفرد، و عمله، و عندما يتحقق الرضا عن العمل، و قد يكون سلبيا عندما يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية أو معنوية.⁽¹⁾

لذا الرضا الوظيفي حالة شعورية تنتج عن تفاعل الفرد مع المنظمة، و مهام عمله، فتؤدي إلى الانسجام بينهما و التكامل لتحقيق أهداف كل منهما، و بالتالي الرضا الوظيفي هو من مسببات الولاء التنظيمي، و مرتبط به.

8- المناخ التنظيمي "أو جو العمل": هو نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة، أو خارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص، و سمات تميزها عن غيرها، و ذات تأثير عميق علي إدراكات، و اتجاهات أعضاء المنظمة، و سلوكهم الوظيفي، و الإداري.⁽²⁾

المطلب الثاني: طرق اكتساب الولاء و العوامل المساعدة في تكوينه.

لاكتساب ولاء العاملين لبدا علي المنظمة ان تتبع طرق ، تساعد في اكتساب الولاء، و تكوينه لدي العاملين.

الفرع الأول: طرق اكتساب الولاء التنظيمي

للحصول علي ولاء الموظفين للمنظمة يتعين علي الإدارة اتخاذ الإجراءات التالية :

- 1- منح الموظف المزايا التي تهمه، و تهم إشباع احتياجاته.
- 2- الحرص علي زيادة مستوى الرضا الوظيفي، لدي كافة عمال المنظمة.
- 3- إزالة كافة العوائق التي تؤدي إلي عدم الرضا الوظيفي كالشعور، بأن الوظيفة اقل من كفاءة الشخص، و قدراته و التخلص من النفسية السلبية .
- 4- كسب ود الموظفين، و الاستحواذ علي قلوبهم، و ذلك عن طريق:
- مساعدة الموظفين علي اكتشاف، و استغلال كافة الطاقة الموجودة لديهم، و ذلك عندما تكون لديهم رؤية واضحة، و محددة عن هذه المنظمة.
- مساعدة الموظف علي الاستقرار العائلي ،وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية، و تمليك المساكن، و غيرها، فكل ذلك ينعكس ايجابيا علي ولاء العامل .

(1) - عبد الله بن الحسن المقلح، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 23.

(2) - خالد الوزان، مرجع سبق ذكره، ص 11

- 5- تهيئة المناخ لتحقيق التلاحم، و الاندماج داخل المنظمة، و من أهم علامات التلاحم.
- منح جميع الصلاحيات الكافية للعامل ليؤدي العمل المطلوب، و التعبير عن رأيه بحرية كاملة .
 - إتباع الإدارة سياسة الكتاب المفتوح، و انتهاج مبدأ التبادل الحر للمعلومات .
 - أن يكون القيام بالعمل حبا فيه، و ليس خوفا من العقوبات.
 - تبادل التفاهم بين الموظف، و المنظم حيث تتفهم المنظمة احتياجات الموظف، و كذلك تفهم الموظف ظروف العمل.
- 6- تعزيز شعور الموظف بأنه مالك للمنظمة، و شريك فيها، و ذلك من خلال إتباع بعض السياسات، و منها:
- التخلص من الحواجز المعنوية بين العامل، و الموظف، و احتواءه، و تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة و الاعتماد علي هيكل تنظيمي مسطح، عوض عن الهيكل الهرمي متعدد المستويات.
 - اطلاع الموظفين علي أرباح التي تجنيها المنظمة، و إشعارهم بالمشاركة في تلك الأرباح .
- 7- التمكين و تحرير الفعل، و ذلك من خلال منح الموظف درجة كبيرة من الاستقلالية في العمل، و منحه كافة الصلاحيات التي تمكنه من إنجاز مسؤوليات العمل المكلف فيها، و التجاوز عن بعض الأخطاء الغير المقصودة مع تشجيع روح الابتكار، و الإبداع لديه.
- الفرع الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الولاء.

هناك بعض العوامل تساعد علي تشكيل الولاء التنظيمي، و هي:⁽¹⁾

- وجود سياسات عمل داخلية تعمل علي إشباع حاجات الأفراد العاملين، في المنظمة بشرط أن يكون الفرد قادرا علي إشباع هذه الحاجات، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات، فسيترتب علي ذلك إتباع نمط سلوكي ايجابي يسمى بالسلوك المتوازن ، و الذي يقود بدوره إلي الشعور بالرضا، و الاطمئنان، و من ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي و هذا ما أشارت إليه نظريات التحفيز .
- الوضوح في الأهداف التنظيمية ، فكلما كانت الأهداف محددة، و واضحة تكونت قناعات أكثر رسوخا لدي الأفراد في الانتماء، و الالتزام، و من ثم كلما كان الولاء التنظيمي أكبر .

⁽¹⁾- سليمان فارس ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد الأول، دمشق 2011 صص 79، 80.

- إشاعة مبدأ المشاركة، فكربا، و وجدانيا لان هذا يشجع الفرد علي المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- العمل علي تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها، و خصائصها، و علي نحو يساهم في تشكيل سلوك وظيفي و أخلاقي لدي العاملين، و خلق أجواء ايجابية يشعر فيها العاملون بأهميتهم في العمل، و هذا بطبيعة الحال يقود إلي زيادة درجة الرضا، و الروح المعنوية، و الولاء التنظيمي .
- إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز، لتكون دوما مناسبة، مطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة.
- بناء ثقافة تنظيمية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد، و توفير جو يسدوه الاحترام، و الثقة المتبادلة بين الأطراف

المطلب الثالث: متطلبات الولاء التنظيمي و ركائزه

لكي تتمكن المنظمات من تحقيق ولاء تنظيمي فعال، و مستمر وحب تحديد متطلبات لتحقيق الولاء التنظيمي و ذلك بالاعتماد على ركائز إن توفرت فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي، و بقائه و استمراره.

الفرع الأول: متطلبات تحقيق الولاء التنظيمي

لتحقيق الولاء التنظيمي يتطلب⁽¹⁾

- 1- إن الأمان، و الخطط وحدها لا تكفي لتحقيق الولاء التنظيمي، بل لا بد من وضع آليات عمل محددة لتنفيذ هذه الخطط، و من ثم تأهيل إطارات بشرية قادرة على تبني هذه الخطط، و تنفيذها بالحماس.
- 2- إن النجاح التنظيمي لا يتحقق فقط بسبب دقة الخطط، و توفر الموارد المادية، بل لا بد من توفر إطارات بشرية لديها مهارات، و تمتع بدرجة عالية من الولاء، و المحبة للمنظمة التي تعمل فيها.
- 3- إن أعظم الإنجازات التي حققتها المنظمات كانت بسبب عمال، و إداريين لهم ولاء، و حب للمنظمة التي ينتمون إليها.

الفرع الثاني: ركائز الولاء التنظيمي

يرتكز الولاء التنظيمي علي:

- 1- ركيزة الولاء المستمر: أن يكرس الفرد حياته، و يضحى بمصالحه لبقاء استمرارية الجماعة.
- 2- ركيزة الولاء التلاحمي: تشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة و استمراريتها.
- 3- ركيزة الولاء الموجه: تشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة، و مبادئها.

(1) - نورد بن حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 238

المطلب الرابع: وسائل قياس الولاء التنظيمي.

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف و جهود، إلا انه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الأخطاء، في الممارسات الإدارية، و نظرا للارتباط القائم بين ما تحققه المنظمات للأفراد من مكاسب مادية . و معنوية، و بين ولائهم لها فإنه يمكن قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم لتقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها، لذا فإنها تستخدم الكثير من الأساليب مباشرة، و غير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين فيها. حيث يصنف "عبوي"، وسائل قياس الولاء التنظيمي كما يلي:

1- المقاييس الموضوعية⁽¹⁾: و هي من الطرق البسيطة، و الشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدد من الظواهر المعيرة من درجة الولاء التنظيمي للعاملين، و هي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الأفراد في البقاء في المنظمة.
- مستوى أداء العاملين.
- الغياب عن العمل.
- دوران العمل.
- تعطل الآلات.
- كثرة الحوادث في العمل.

و يرى "عبوي" أن هذه المقاييس السلوكية تفيد في تنبيه محل المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي، التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية، تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

3- المقاييس الذاتية⁽²⁾: هذا النوع من المقاييس لولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، و ذلك عن طريق قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة، للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي و يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء، سلبا أو إيجابا، و أفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبين:

⁽¹⁾ مشعل بن حمص بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 07.

⁽²⁾ - نفسه، ص 74.

2-1- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة الأسئلة مباشرة للأفراد، و يطلب منهم تحديد مستوى ولائهم، و مدى حبهم للعمل، و تمتاز هذه الطريقة بسهولة.

2-2- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور، حول فترات متعددة تتعلق بالعمل و البيئة، و تنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، و من خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد.

و تعتبر عملية قياس الولاء التنظيمي ظاهرة إدارية واعية، و هادفة تجني المنظمة، و العاملين من ورائها فوائد كثيرة من أبرزها ما يلي:

- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، و هذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها، و اتجاهها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيه مع منظمات أخرى للفترة نفسها، أو على مستوى إدارات المنظمة، أو فئات العاملين فيها.
- يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها قياس، و معرفة المشكلات و المعوقات التي تواجه الأفراد، و التنظيم، و من ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.
- إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة، و الأفراد لشعور الأفراد بالأهمية نتيجة اهتمام الإدارة بهم، كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء، و المقترحات، و نقلها للإدارة.
- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل، من حيث القدرات على إحداث تغييرات في الإدارة و ظروف العمل.

و يمكن القول بان المنظمات تسعى لإشباع حاجات العاملين فيها، أملا في الحصول على ولائهم، لأن العلاقة بين المنظمة، و العامل هي علاقة تبادلية بحيث يوفر التنظيم ما يحتاجونه، و هم بدورهم يسعون لتحقيق أهداف المنظمة. لذلك يجب على المنظمة متابعة نشاطها من وقت لآخر، للتعرف على آراء العاملين نحوها لتصحيح الأخطاء لكي تضمن ولاء العاملين. "بتصرف"

المبحث الثالث: آثار الولاء التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين.

تتعدد آثار الولاء التنظيمي لتشمل الفرد، و المنظمة، و كما أن له آثار إيجابية فقد يكون للولاء التنظيمي آثار سلبية في بعض الحالات، و لتعزيز الآثار الإيجابية، تقوم المنظمات اليوم بتمكين العاملين من اجل كسبهم، و الحصول على ولائهم و ثقتهم، لذا سنقوم بتحديد هذه الآثار في هذا المبحث و كذلك نبين دور تمكين العاملين، و في تحقيق الولاء التنظيمي، و طبيعة العلاقة التي تجمع بين هذين العنصرين في المنظمة.

المطلب الأول: آثار الولاء التنظيمي

تزايد الاهتمام بالولاء التنظيمي في المنظمات، و ذلك لما له من آثار إيجابية على المنظمة، و على الفرد، لذا تسعى المنظمات إلى البحث عن هذه الآثار الإيجابية، و القيام بتعزيزها، و تفادي، و تحسين الآثار السلبية الناتجة أحيانا.

أولاً: آثار الولاء التنظيمي على الفرد⁽¹⁾

تمثل مجمل النتائج، و الآثار التي تنعكس على الفرد، و مختلف سلوكياته من جراء الولاء التنظيمي، و التي يمكن إدراكها في نطاق العمل، و ضمن مساره المهني

- **خارج نطاق العمل:** أن للولاء التنظيمي تأثير على الفرد خارج نطاق، سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، فقد يقوى رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، و يجعله مستمتع عند أداءه لعمله، و بالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، و هذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الولاء على الفرد يجعله يستثمر كل جهوده و طاقته، و وقته للعمل، و لا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل، و هذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل و همومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

- **على المسار المهني:** تأثير الولاء ينعكس على التقدم الوظيفي للفرد، حيث ان الفرد ذو الولاء المرتفع يكون عادة مجداً في عمله، و أكثر و أسرع ترقية و تقدماً في المراتب الوظيفية، و أكثر إخلاصاً، و اجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة و تزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه و التزامه.

(1) - محمد بن غالب العوضي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص22.

ثانيا- آثار الولاء التنظيمي على المنظمة:⁽¹⁾

يؤثر الولاء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية:

- **شعور العاملين بالروح المعنوية:** حيث يقصد بالروح المعنوية الاستعداد الوجداني، الذي يهيئ للعاملين مشاركة زملائهم للأنشطة المختلفة، و لذلك تبين الدراسات بأن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للأفراد فيجعلهم يحبون عملهم، و المنظمة التي ينتمون إليها، و يدفعهم للعمل بتعاون، و حماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية فالمنظمات التي تهيأ مبدأ المشاركة تعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين، و تحفز أداء أعمالهم، و بالتالي تبين لديهم المسؤولية اتجاه العمل، و زيادة التزامهم لها.

- **عدم تسرب العاملين:** يعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم، من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات و تمنع تقدمها، فالأفراد المتمتعون بمهارات، و كفاءات عالية من حيث الأداء، و الاتصال، و المشاركة، تركهم للعمل سيؤثر على ثقة زملائهم بالمنظمة، و بالتالي يتدنى الإنتاج، و أيضا يؤثر على درجة تماسك الجماعة، و تكاملها، و تعوق تعزيز التماسك فيضعف الالتزام.

- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم، بالأداء الوظيفي الجيد، الناتج عن حب الأفراد، و حماسهم للعمل، و التزامهم بأهداف المنظمة، و تشير الأبحاث، و الدراسات إلى أن الولاء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشار إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الولاء التنظيمي، و دعمه و تشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات، في المجال الوظيفي.⁽²⁾

- **ضغوط العمل:** إن مصادر ضغوط العمل هي من أشد العوامل التي تؤثر على الفرد، و المنظمة، و لهذه الضغوط أثر مباشر على الولاء التنظيمي للأفراد، و أكثرها تأثير على كفاءة المنظمة، و فاعليتها في سعيها لتحقيق أهدافها، كما أن الولاء التنظيمي يسهم في خلق التصورات، و بناء التقييمات الذاتية، و الإنسانية حول مكان الفرد في المنظمة.⁽³⁾

(1)- محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود متغير وسيط، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2013، ص 31، 32.

(2)- محمد بن غالب العوضي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(3)- محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، المرجع نفسه، ص 32.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

و في الجدول الموالي عرض مختصر لبعض الآثار الإيجابية و السلبية المترتبة عن الولاء التنظيمي:

جدول رقم 02 : الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي.

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	
انخفاض القدرة على الحركة	الأمان	الفرد
	الأهداف و الاتجاه	
	التصور الذاتي الإيجابي	
زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة، و العلاقات الاجتماعية	المكافآت التنظيمية	جماعة العمل
	الجاذبية للعاملين المحتملين	
	الشعور بالانتماء و الارتباط	
التفكير الجماعي	ثبات العضوية	جماعة العمل
	فعالية الجماعة	
الصراعات بين الجماعات	التماسك	
انخفاض الفاعلية يرجع إلى:	زيادة الفاعلية يرجع إلى:	
انخفاض القدرة على التطوير، و التكيف	جهد الفرد	المنظمة
	انخفاض نسبة الغياب	
	انخفاض معدل الدوران	
	انخفاض نسبة التأخير	
	الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	

المصدر: صابرين مراد نور أبو جاسر، أثر الإدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 29.

المطلب الثاني: دور تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي:

يعد تمكين العاملين استراتيجية تنظيمية، و مهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات، و المسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد، و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا، و سلوكيًا للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل، مع الثقة التامة فيهم، فهو بذلك يحقق فرصة لأعمال العقل، و الإبداع الإداري، و يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب، يؤثر في الولاء التنظيمي للعاملين و تمكين العاملين موضع اهتمام بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية، و الاعتزاز لدى قوى العمل، و يعتبر الأساس لتمكين القادة من ترسيخ روح المسؤولية، و تمكينهم من ممارسة السلطة الكاملة، و تحمل المسؤولية المهنية لمواجهة التحديات، و التطورات، و بناء سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة، و بما أن التمكين هو إعطاء الصلاحيات للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، و اتخاذ القرارات، و حل المشكلات في نطاق مسؤوليتهم، و سلطاتهم، و بالتالي فهو يضمن فعالية الأداء، و كذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة و معنى، و أكثر تحفيزًا، و هذا ما يزيد من إخلاص العاملين، و ولائهم بالمنظمة، و يرتبط الولاء التنظيمي بقيم العمل السائدة في المنظمة، و يدعم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، إضافة إلى المبادرة، و الإبداع، و يعد من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك العاملين، و يمكن الحصول على ولائهم من خلال رضاهم عن العمل. "بتصرف"

المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي.

إن تمكين العاملين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، و تسمح من خلاله للعاملين بالمشاركة في المعلومات، و في التدريب، و التنمية، و التخطيط، و الرقابة على مهامهم، و وظائفهم بغية الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل، و رفع قدراتهم على تحمل المسؤولية، و بالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي، و يقوم التمكين عمليًا على منح العاملين حرية، و قوة التصرف، و تحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة، و بتقديرها لهم و ثقتها بهم، و يرمي إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات، و التصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

و من خلال آراء و نظريات الممارسين، و المسؤولين في منظمات الأعمال يتضح أن تمكين العاملين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، و تزيد ثقتهم، و رفع مستوى انتمائهم و ولائهم ، و القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة، و العمليات، و يتفاعلون مع العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء، في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم، و غايات المنظمة، و بالتالي لا بد من تزويد العاملين بالأدوات، و الوسائل اللازمة لتحقيق نتائج إيجابية تنعكس على المنظمة، منها زيادة ولاء العاملين للمنظمة، فعندما يشعر العامل بالتمكين، و حرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية، و صحيحة و قوية بين الإدارة، و العامل، و هذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل بشكل خاص، و للمنظمة بشكل عام. "بتصرف"

خلاصة:

يرتبط نجاح أي منظمة بقدرتها على تحقيق أهدافها، و هذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على قدرة أفرادها و كفاءتهم، و قوة أدائهم، و كلما كان الأفراد بالمنظمة على مستوى عالي من الولاء لعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها، و تحقيق أهدافها المرجوة لاعتبار الولاء أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي نظرا لعلاقته المباشرة مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية.

فيرى البعض بأن الولاء التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، و رغبته الشديدة في البقاء فيها، و من ثم قبوله، و إيمانه بأهدافها، و قيمها، فتعدد العناصر المكونة للمنظمة المتمثلة في الموظفين التنفيذيين و العملاء، و المستفيدين، و الإدارة العليا و المواطنين عموما يعود إلى تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، حيث لكل فئة من هذه الفئات أهداف خاصة تحاول تحقيقها مما أدى إلى اختلاف أبعاد الولاء.

و نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي لكونه أساسا لاتجاهات، و سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، مما أدى إلى ظهور أنواع عديدة، و برزت دراسات، و نماذج مفسرة للولاء لتبرهن أنه مرتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، كما يتم تكوينه بالاعتماد على مجموعة من العوامل، و ذلك بتحديد متطلباته، و ركائزه فالمنظمة لا تسعى لكسب ولاء عمالها فقط مجرد ذلك فقط بل لتأكدتها من أن ذلك سيعود عليها إيجابيا سواء على المنظمة أو الفرد، و لتفعيل الولاء و تحقيقه بشكل جيد و يجب على المنظمة تبني توجه فكري معاصر ألا و هو تمكين العاملين.

الفصل الثالث

أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي شركة

الإسمنت بسور الغزلان

- البويرة -

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة، تمكين العاملين، و الولاء التنظيمي، و العلاقة بينهما من الجانب النظري، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة هذه العلاقة و الأثر بين المتغيرين، على أرض الواقع بشركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة- ، حيث اخترنا لأجل ذلك العمال بالشركة محل الدراسة كمجتمع بحث، و سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم عام لشركة الاسمنت بسور الغزلان، ثم بعدها يتم التعرف على هذه الشركة، ثم إعداد الإطار المنهجي لهذه الدراسة، و في الأخير عرض و تفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الاسمنت بسور الغزلان -البويرة-

تعتبر شركة الاسمنت بسور الغزلان من أهم الشركات المتواجدة في القطر الجزائري، و التي يتمثل دورها في تزويد السوق الداخلي بمادة الاسمنت، و هي تلعب دور أساسي في توفير هذه المادة خاصة في السنوات الأخيرة.

المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة .

نشأت و تطورت شركة الاسمنت بسور الغزلان وفق ما يلي :

أولاً: نشأة هذه الوحدة

تم إنشاء هذه المؤسسة بموجب عقد عمل تم إمضاه بين المؤسسة الوطنية لمواد البناء و شركة ف سميث **f.smith** الدائمية بتاريخ 26-11-1979م، و يخول هذا العقد للشركة الدائمية مهمة تركيب و تجهيز مصنع الاسمنت -مفتاح اليد- بطاقة إنتاج تصل 1 مليون طن سنويا و 3000 طن من الكلينكر يوميا.

و في مايلي مخطط إنشاء هذه الوحدة

- إمضاء العقد: 26-11-1979م.

- سريان مفعول العقد: 26-02-1979م

- انطلاق أشغال الانجاز: 26-08-1980م.

- بداية الإنتاج: 20-10-1983

- بيع أول دفعة من المتوج: 05-12-1983م

- الاستلام الجزئي للوحدة: 26-02-1984م

- الاستلام النهائي (الكلي): 26-02-1986م

ثانياً: إعادة هيكلة المؤسسة الأم و استقلالية وحدة سور الغزلان

علي غرار المؤسسات الجزائرية الأخرى عرفت المؤسسة الأم ب: المؤسسة الوطنية لمواد البناء عدة تغيرات منذ نشأتها و عرفت بذلك بعدة تسميات نذكر منها

1- أول تسمية كانت: المؤسسة الوطنية لمواد البناء

2- التسمية الثانية ظهرت مباشرة بعد إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، حيث أصبحت هذه الشركة تعرف بالمؤسسة الوطنية للإسمنت الوسط.

3- بعد ذلك تم تجميع مختلف شركات و مواد البناء

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

4- في جانفي 1998 تم تقسيم المؤسسة الوطنية إلى فروع، و منه ظهرت التسمية الجديدة لشركة الاسمنت لسور الغزلان "فرع المؤسسة الوطنية للإسمنت وسط".

5- تاريخ الإنشاء جانفي 1998، وهي شركة عمومية ذات أسهم ورأس مالها الاجتماعي يقدر ب 1.900.000.000 دج، و يبلغ عدد عمالها 459 عاملا سنة 2014.

و تتربع علي مساحة إجمالية تقدر ب 389.907 م² منها 111.000 م² مبنية، و شركة متحصله علي شهادة الجودة - ايزو 9002 تاريخ الحصول عليه أفريل 2002.

- ايزو 9001 تاريخ الحصول عليه سبتمبر 2003.

و قررت شركة الاسمنت بسور الغزلان سنة 2008 أن تعرف نظامها لإدارة الجودة من خلال شهادة التطابق للنظام العالمي للجودة iso 9001/2008، و الذي يستند إلي المحاور التالية :

- تحسين أداء الشركة بكل الوسائل بما في ذلك خفض التكاليف

- ضمان تسيير فعال لنشاطات الشركة بتحسين التكاليف و التحكم في الآجال.

- التوافق مع المتطلبات القانونية و التنظيمية المتعلقة بالبيئة و الصحة و السلامة في مكان العمل .

وقد تم المصادفة علي هذه الوثيقة سياسة الجودة من طرف المدير العام في أفريل 2012.

ثالثا: الموقع الجغرافي للوحدة

تقع هذه الشركة علي بعد حوالي 120 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة، كما تبعد عن مدينة البويرة ب: 25 كلم، وهي تحتل موقعا استراتيجيا متميزا بحيث أنها تتوسط كل من التل و الهضاب العليا، وتسمح لها هذه الوضعية بلعب دور اقتصادي مهم بالجهة الوسطي من البلاد كما تسمح بتلبية حاجات العديد من الولايات بالاسمنت وهذه الولايات هي: الاغواط، بجاية، البليدة، البويرة، تلمسان، تيزي وزو، الجزائر، الحلفة، المدية، المسيلة بومرداس، تيبازة، عين الدفلي، برج بوعريج، بسكرة، واد سوف، و غرداية.

المطلب الثاني: المكانة الاقتصادية للشركة

تعتبر وحدة سور الغزلان واحدة من شركات الاسمنت الثلاثة عشر المتواجدة عبر التراب الوطني التي تسعى إلي تلبية حاجات السوق الوطنية من الاسمنت، الذي يسجل عجزا كبيرا، و قد فاق هذا العجز في بداية هذه الألفية الأربعة ملايين طن سنويا، مما دفع بالدولة إلي فتح باب الاستيراد، أما الآن فقد ازداد الطلب علي مادة الاسمنت خاصة بإطلاق مشروع الإنعاش الاقتصادي، غير إن الإنتاج انتعش هو الآخر مع دخول الشركة الجزائرية للاسمنت السوق، و هي شركة

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

خاصة (اورسكوم المصرية)، و تصل طاقة إنتاجها الحالية 2 مليون طن سنويا ، و لكن تبقى دائما السوق الوطنية غير مشبعة، و تعاني عجزا في مادة الاسمنت، و خاصة في فصل الصيف.
و في الجدول الموالي توزيع مختلف وحدات الاسمنت بالجزائر مع الطاقة الإنتاجية لكل واحدة منها .

جدول رقم 03: شركات الاسمنت بالجزائر

اسم الوحدة	الطاقة الإنتاجية السنوية	اسم الوحدة	الطاقة الإنتاجية السنوية
وحدة الرايس حميدو	3000 ألف طن	وحدة حمام بوزيان	1 مليون طن
وحدة مفتاح	1 مليون طن	وحدة سور الغزلان	1 مليون طن
وحدة الحجر الأسود	1 مليون طن	وحدة عين التوتة	1 مليون طن
وحدة زهانة	1 مليون طن	وحدة تبسه	500 ألف طن
وحدة سعيدة	1 مليون طن	وحدة حمام الضلعة. و	2 مليون طن
وحدة الشلف	2 مليون طن	هي وحدة خاصة.	
وحدة عين الكبيرة	1 مليون طن		

المصدر: المقابلة مع المكلف بإعداد الميزانية

يتضح من هذا الجدول أن وحدة سور الغزلان لديها طاقة إنتاجية ب:

1 مليون طن، و في الجدول التالي سنبرز تطور الإنتاج من سنة 2000 إلى 2014

جدول رقم 04 : تطور الإنتاج من 2000 الي 2014 .

السنة	الإنتاج
2014	1.010079 طن
2013	855591 طن
2012	905086 طن
2011	1143675 طن
2010	1004912 طن
2009	1072538 طن
2008	735761 طن
2007	866199 طن
2006	1000.184
2005	946708 طن
2004	846670 طن
2003	702514 طن
2002	736200 طن
2001	777040 طن
2000	793908 طن

المصدر: مديرية الإنتاج

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

يسمح الموقع الاستراتيجي لهذه لوحدية بلعب دور هام في الاقتصاد الوطني، و بحكم توسطها شمال البلاد فهي تعتبر الممون الرئيسي للعديد من الولايات كما اشترنا إليه أنفا، إضافة إلي البيع بالتجزئة، وقد حققت أرباحا سنوية معتبرة فاقت 62 مليار سنتيم في 2000 و 47 مليار سنتيم في 2003، و 44 مليار سنتيم سنة 2005، و بلغت الأرباح سنة 2006 ب 60 مليار سنتيم .

المطلب الثالث: التنظيم العام للشركة

لقد تم تعديل الهيكل التنظيمي بتاريخ 8 ماي 2005 حيث أصبحت تحتوي هذه الشركة علي 5 مديريات، وهي المالية مديرية الموارد البشرية، مديرية الاستغلال، مديرية التطوير، مديرية تجارية وتحتوي كل مديرية علي دوائر، و مديريات فرعية لكل واحدة منها مجموعة من المصالح و يتأسس رئيس مدير عام يساعده مساعد الأمن، و البيئة و مصلحتين تضم مراقبة الحسابات، و مهندس الإعلام الآلي، و الهيكل التنظيمي لشركة حسب الملحق رقم (1) يبرز ذلك أكثر. و سنشرح فيما يلي بشرح جميع هذه المديريات، و الدوائر و المصالح بإيجاز:

و كما اشترنا إليه سابقا فان شركة يتأسسها رئيس مدير عام حيث انه يقع في قمة الهرم التنظيمي و له مساعدين:

1- مساعد الجودة:

و نجد في هذه المصلحة المكلف بمراقبة الجودة لان شركة متحصلة علي شهادة الجودة .

- ايزو 9002 تاريخ الحصول عليها أفريل 2002

- ايزو 9001 تاريخ الحصول عليها سبتمبر 2003

- ايزو 9001 تاريخ الحصول عليها 2008. حسب الملحق رقم (4)

و هي متحصلة علي حق و ضع علامة تاج الخاصة. بمنتوج الاسمنت تاريخ الحصول عليها أفريل 2006، و هذا المكتب يقوم بالمحافظة علي مكتسبات المؤسسة في تطبيق نظام الجودة و إرضاء الزبون و إعداد كتاب و جيز للجودة.

كما تقوم هذه المصلحة بمراقبة نوعية الاسمنت حيث إن شركة تتوفر علي مخبر مجهز بما يسمح بمراقبة نوعية الاسمنت في مختلف مراحل العملية الإنتاجية من خلال فحص مجموعة من العينات يوميا ، و التدخل حالة وجود عينات غير مطابقة للمواصفات قصد الحصول علي اسمنت في حدود المعايير المعمول بها في السوق .

2- مساعد الأمن و البيئة:

يتمثل دورها في الاهتمام بالأمن الداخلي و الخارجي للمؤسسة، المحافظة علي البيئة بمنع التلوث.

3- مراقب الحسابات :

إعداد الميزانيات التقديرية و مراقبة الحسابات و إعداد تقارير مع محافظ الحسابات.

4- مهندس الإعلام الآلي:

تتمثل مهمته في متابعة شبكة الإعلام الآلي و خاصة بالمديرية العامة و صيانة البرامج التي يعمل بها المصالح المختلفة و تصليح الاعطاب و تقديم الطلبات لشراء أجهزة الإعلام الآلي يعني يكمن دوره في المحافظة علي نظام الإعلام الآلي في الشركة و السهر علي سير الحسن لشبكة المعلومات الداخلية إضافة إلي صيانة أجهزة الحاسوب الموزعة علي دوائر مصالح المؤسسة.

الفرع الأول: مديرية المالية

و التي تتكون من سكرتارية للمديرية و مديرية فرعية تنقسم بدورها إلي ثلاث مصالح و هي: مصلحة الميزانية، ومصصلحة المالية، ومصصلحة المحاسبة

الفرع الثاني: مديرية الاستغلال

تتكون هذه المديرية من ثلاث مديريات فرعية و هي مديرية فرعية للإنتاج، مديرية فرعية للصيانة و مديرية فرعية للتموين هذه المديريات تنقسم بدورها إلي مصالح كما يلي:

أولاً: مديرية فرعية للإنتاج: تتكون من مصلحة المواد الأولية، مصلحة مكتب مناهج الإنتاج، مصلحة الصنع، مصلحة الإرسال

ثانياً: مديرية الفرعية للصيانة: تتكون من مصلحة الأمن الصناعي، مصلحة الدراسات و التخطيط، مصلحة صيانة المعدات، مصلحة مناهج الصيانة، مصلحة العمليات.

ثالثاً: مديرية فرعية للتسيير المخزون: و تتكون من مصلحة الشراء المحلي، مصلحة الاستيراد،

الفرع الثالث: مديرية التطوير.

و تتكون هذه المديرية من سكرتارية و إدارة يكمن دورها الأساسي في البحث و التطوير و اختيار الآلات الجديدة و المساهمة في بعث برامج الإنتاج الجديدة .

الفرع الرابع: المديرية التجارية.

و يتمثل دورها في تسويق المنتج و تتكون من ثلاثة أقسام: قسم الفوترة، قسم التغطية، قسم المبيعات.

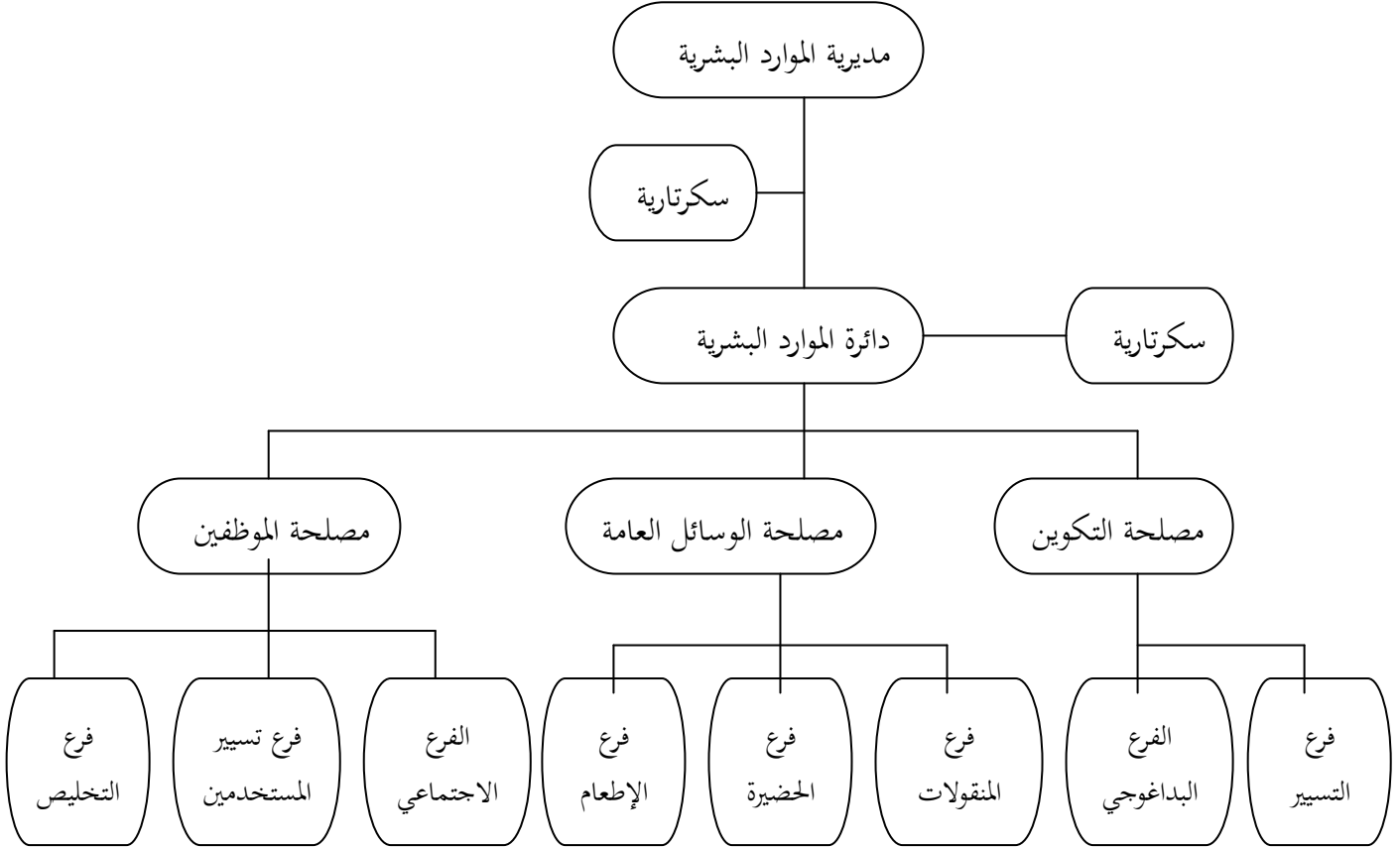
المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية.

تسهر علي تنظيم أعمال الشركة من اجل السماح باستقطاب و تنمية الموارد البشرية و الاحتفاظ بها و هذا بأقصى فعالية ممكنة و تتكون مديرية الموارد البشرية من سكرتارية للمديرية و من دائرة الموارد البشرية التي تنقسم إلي ثلاث مصالح

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

و هي مصلحة المستخدمين ،مصلحة الوسائل العامة و مصلحة التكوين و هذه المصالح تنقسم بدورها إلى فروع و تعتمد لتنظيم الموارد البشرية وفقا للقوانين سارية المفعول المتعلقة بقوانين العمل و خاصة القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل و علي الاتفاقية التي تنظم العمل و الهيكل التنظيمي للإدارة الموارد البشرية و هو علي الشكل التالي

الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية:



المصدر: مديرية الموارد البشرية

ومن أهم مهام مديرية الموارد البشرية نجد :

- المساهمة في تنمية أنظمة الموارد البشرية .
- إعداد و تسيير أنظمة التعويض، التكوين، الاتصال، الإعلام، تقييم الأداء.
- تسيير الملفات الإدارية للموظفين، و جمع المعلومات المتعلقة بذلك .
- السهر علي تطبيق نظام التعويض (الأجر، العلاوات، المزايا الاجتماعية)
- جمع المعلومات و تحليلها لمعرفة حاجات الشركة من توظيف و تكوين من خلال الرجوع ألي مختلف هياكل شركة

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

- السهر علي تطبيق نظام الأداء
- تنشيط و تسير و تفعيل الموارد البشرية و تنميتها من خلال الترقية و النقل .
- تقديم المساعدة و النصائح لكل الهياكل المصنع فيما يخص تسير الموارد البشرية.

الفرع الأول: مصلحة الموظفين.

و تقوم بالوظائف التالية :

- تحضير الخطط التوظيف و ترقية العمال.
- السهر علي تطبيق كل القرارات الإدارية (عقاب، ترقية).
- و تتكون هذه المصلحة من فرع التخليص، فرع تسير الموظفين، الفرع الاجتماعي.

الفرع الثاني: مصلحة الوسائل العامة

تقوم عموما بالوظائف التالية :

- برجة و متابعة مشتريات المنقولات و التجهيزات و المكاتب و وسائل التنظيف و الصيانة..
- تأمين تسير وسائل الإيواء الفردية و الجماعية، إضافة إلي إيواء الزائرين
- السهر علي تسير المطعم (تنظيم، تحضير الإطباق، شروط الصحة، بيع التذاكر، الإطعام، المخزون)
- و تتكون هذه المصلحة من: فرع الحظيرة، فرع المطعم، فرع المنقولات.

الفرع الثالث: مصلحة التكوين

و تتكون من فرعين فرع التسيير و الفرع البيداغوجي و نجد من جملة مهام هذه المصلحة ما يلي :

- المساهمة في تحديد حاجيات الشركة من تكوينات و مناهج بيداغوجية.
- المساهمة في تكوين المؤطرين للمحافظة علي نظام الجودة

الفرع الرابع: تنظيم القوة العاملة .

أولا : تطور القوة العاملة

بلغ عدد عمال هذه الوحدة خلال سنة (2015): 455 عاملا موزعين في ثلاث فئات مهنية هي الإطارات:217 إطار ، أعوان التحكيم:178 عامل، و أعوان التنفيذ 60 عامل، و تجدر الإشارة أن كل واحدة من هذه الفئات الثلاثة تنقسم بدورها إلي مجموعة من المراتب و ذلك علي الشكل التالي :

- الإطارات: و هم رؤساء الدوائر، حاملو الشهادات ويتم ترتيبهم حسب النقطة الاستدلالية التي تتضمنها الاتفاقية.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

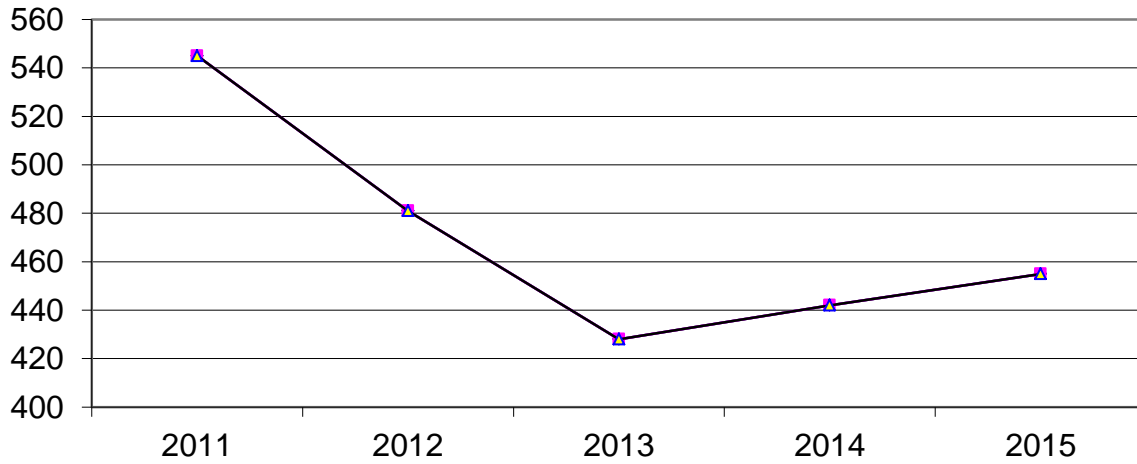
- أعوان التحكم : و هم العمال و المسؤولين الذين لهم علاقة مباشرة مع المنفذون مثل : رؤساء الفرق ، رؤساء الورشات، التقنيون الساميون .
- أعوان التنفيذ : و هم العمال الذين يقومون بمختلف الأشغال التي تتطلب جهد عضلي.

جدول رقم 05: عدد العمال من 2011 إلى 2015

السنة	عدد العمال
2011	545
2012	481
2013	428
2014	442
2015	455

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

الشكل رقم 06: يمثل منحنى تطور القوة العاملة من 2011 إلى 2015



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم 05

نلاحظ من خلال الشكل و الجدول رقم (05, 06) عدد العمال غير مستقر، و هو يتغير من سنة إلى أخرى سواء بزيادة أو نقصان و بمقارنة عدد العمال مع الإنتاج السنوي خلال فترة 2011 إلى 2015 نجد هناك اختلاف حيث بلغ الإنتاج 1143 675 طن في سنة 2011 بينما هناك تناقص في سنة 2012 حيث بلغ الإنتاج 905068 طن و هذا أن دل فهو يدل علي أن اليد العاملة لها اثر كبير في تناقص الإنتاج و هذا ما يبرره تناقص عدد العمال في هذه السنوات. أما في سنة 2014 بلغ الإنتاج 10 100 79 طن فزاد الإنتاج بالنسبة للسنوات السابقة ، و هذا ما نربطه بزيادة اليد العاملة التي بلغت في هذه السنة 459 عامل ، أما خلال الفصل الأول من سنة 2015 هناك تراجع في عدد العمال حيث بلغ 455 عامل و هنا أيضا تناقص في الإنتاج حيث بلغ 183 410 طن .

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

و منه نستنتج أن هناك علاقة طردية بين الإنتاج و عدد العمال .

الجدول رقم 06: توزيع العمال حسب الصنف لسنتي 2013-2014

الفرق	2014	2013	
14 +	215	201	إطار
11 +	172	161	تحكم
6 +	72	66	تنفيذ
31 +	459	428	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول أن في سنة 2014 هناك تزايد في عدد العمال ب 31 عامل و هذا ما يبرره التوظيف الذي تم في هذه السنة ب 31 عامل موزعين كما يلي: إطار 27 عامل، تحكم عامل ، تنفيذ 3 عمال.

جدول رقم 07 : التوظيف في شركة .

2014	2013	2012	
27	8	57	إطار
1	1	1	تحكم
3	10	2	تنفيذ
31	19	60	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية

من خلال هذا الجدول أعلاه أن هناك زيادة في توظيف العمال لذا يمكن القول بان هذه الشركة تساهم في توفير مناصب العمل.

جدول رقم 08 : نهاية عقد العمل

2014	2013	2012	
13	69	64	التقاعد
0	0	01	الاستقالة
0	0	04	العزل
0	0	0	التحويل
0	02	0	الوفاة
00	00	00	أسباب أخرى
13	71	69	المجموع

المصدر : مديرية الموارد البشرية

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

من خلال الجدول رقم 08 و الخاص بنهاية عقد العمل نلاحظ أن نهاية عقد العمل يعود لأسباب داخلية في إطار العمل العادي سواء تقاعد أو استقالة أو وفاة و غيرها .

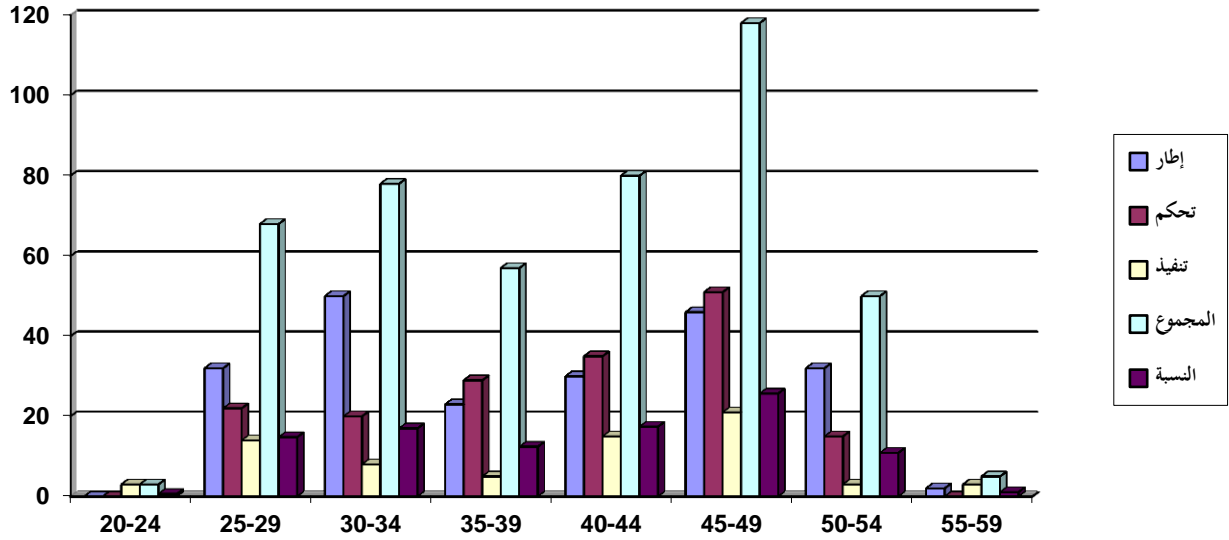
جدول رقم 09 : توزيع العمال حسب شريحة العمر .

العمر السنين	24-20	29-25	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	المجموع
إطار	0	32	50	23	30	46	32	2	215
تحكم	0	22	20	29	35	51	15	0	172
تنفيذ	3	14	8	5	15	21	3	3	72
المجموع	3	68	78	57	80	118	50	5	459
النسبة %	0.65	14.81	17	12.42	17.43	25.71	10.89	1.09	%100

المصدر: مديرية الموارد البشرية

و توضيح أكثر نقوم برسم الشكل التالي

الشكل رقم 07: توزيع العمال حسب شريحة العمر .



المصدر : من إعداد الطلبة

من خلال الجدول و الشكل 09 و 07 نستنتج أن نسبة 25.71 من مجموع العمال تتراوح أعمارهم ما بين 45 سنة و 49 سنة، و أغلبية هؤلاء يمثلون إطارات في شركة .

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

جدول رقم 10 : توزيع العمال حسب الاقدمية

المجموع	أكثر من 35	35-31	30-26	25-21	20-16	15-11	10-6	اقل من 5 سنوات	الاقدمية الاصنف
215	1	12	39	15	19	20	26	83	إطار
172	0	11	42	5	5	66	10	33	تحكم
72	0	0	17	1	0	22	3	29	تنفيذ
459	1	23	98	21	24	108	39	145	المجموع
%100	0.22	5.01	21.5	4.58	5.23	23.53	8.50	31.59	النسبة%

المصدر : مديرية الموارد البشرية .

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 31.59% من العمال لديهم خبرة اقل من 5 سنوات ثم تليها نسبة 23.53% من العمال لديهم خبرة تتراوح بين 11 و 15 سنة مما يعني أن أغلبية العاملين جدد لا يملكون خبرة مهنية و هذا ما يبين أن شركة تقوم بتوظيف يد عاملة جديدة خاصة في فئة الإطارات فهي تعتمد علي مهارات جديدة و خريجي الجامعات

جدول رقم 11 : الغياب في الشركة في سنة 2014.

الفرق	النسبة	عدد الأيام	النسبة	عدد الأيام	
+96	15.76	816	15.04	720	حوادث العمل
+896	73.70	3816	60.99	2920	العطل المرضية
-371	5.10	269	13.37	640	غياب مرخص
-391	0.56	29	8.77	420	غياب بدون ترخيص
+80	2.78	144	1.34	64	عطلة استثنائية
80	2	104	0.50	24	عقوبات
	100	5178	100	4788	المجموع

المصدر : مديرية الموارد البشرية

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الغياب زادت بسبب زيادة العطل المرضية، و هذا ما يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة العقوبات في سنة 2013 قليلة جدا و أيضا نسبة الغياب بدون ترخيص أيضا نسبة قليلة هذا يدل على أن هناك انضباط في شركة و صرامة في العمل .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المطلب الأول: منهج الدراسة و خطوات إعداد أداة جمع البيانات

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، و يصفها بشكل دقيق وصفا كمي و كفييا، و أيضا المنهج التحليلي و منهج دراسة حالة لوصف مشكلة المحددة، و تحديدها كمي عن طريق جمع البيانات، و المعلومات عن المشكلة المدروسة، و تصنيفها، و تحليلها. هذا عن منهج الدراسة، أما عن أداة الدراسة فبعد ان تم تحديد أسئلة الدراسة، و فرضياتها تم استخدام أداتين لجمع البيانات و هما المقابلة، و الاستبيان.

و لقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين، يبين القسم الأول البيانات الشخصية، و الوظيفية للمبحوثين، أما القسم الثاني فقد كان مخصصا لتحديد العلاقة بين تمكين العاملين، و الولاء التنظيمي حيث اشتمل هذا القسم على 37 عبارة توزعت كما يلي:

أولا: تمكين العاملين: ضم 22 عبارة.

ثانيا: الولاء التنظيمي: بالنسبة للولاء التنظيمي فقد خصصت له 15 عبارة، حيث خصصت خمس العبارات الأولى لبعده الولاء الشعوري، و خمس عبارات الثانية لبعده الولاء الأخلاقي، و بقية العبارات لبعده الولاء المستمر. لقد تم اختيار مقياس Likert الخماسي لقياس آراء المبعوثين بإعطاء كل إجابة وزنا كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 12 : درجات مقياس Likert الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: درجات مقياس Likert الخماسي

المطلب الثاني: مجتمع عينة الدراسة و أساليب التحليل:

أما عن مجتمع وعينة الدراسة، فقد تم اختيار شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة - للدراسة التطبيقية، و تم أخذ جميع العاملين بغض النظر عن المستوى الإداري لهم، و قد بلغ عدد أفرادها 459 عامل، تم اختيار من بعد ذلك عينة تكونت من 60 عامل لكن بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة تم الحصول فقط على 58 استبيان، و هو يمثل حجم العينة الحقيقي.

تتصف عينة الدراسة بعدة خصائص شخصية، و أخرى وظيفية و المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، و طبيعة الوظيفة.

أما فيما يتعلق بأساليب التحليل، فلقد تم استخدام نظام الإحصائي SPSS "الحزمة الإحصائية الاجتماعية" و هو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات، و تحليلها في مجالات متعددة، و منها التطبيقات الإحصائية حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية من إدخال البيانات، و تلخيصها، و عرضها بأشكال هندسية، و بيانات، و حسابات مقاييس النزعة المركزية، و التشتت، و الالتواء و معامل الارتباط، و معامل الانحدار هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.⁽¹⁾

و في دراستنا هذه نستخدم الأساليب التالية:⁽²⁾

المتوسط الحسابي: و ذلك لمعرفة مدي ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب الأسئلة حسب أعلى متوسط حسابي.

الانحراف المعياري: للتعرف علي مدي انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات و انخفض تشتتها.

الجدول المتقاطعة: يستخدم في عرض أكثر من جدول في جدول واحد بناء علي المتغيرات.

معامل بيرسون: إذا كان لدينا متغيرين X, Y و حصلنا على N من القيم المتناظرة (Y_i, X_i) ، حسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين، فإن معامل ارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين.

ألفا كرو نباخ: يشير إلى مدى إذا قمنا باستخدام نفس المقياس، و إعادة اختباره مرات أخرى فإن النتائج سوف تكون نفسها من خلال إيجاد معامل ألفا كرو نباخ أكبر من 50 %.

1- وليد عبد الرحمان، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الهجرة، السعودية، ص 3.

2- شفيق العثوم، طرق الإحصاء (تطبيقات اقتصادية و إدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67

المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

يعد صدق الأداة من الشروط الضرورية التي ينبغي توفرها في الأداة التي تعتمد عليها الدراسة، و تكون هذه الأداة صادقة إذا كان بمقدورها ان تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، أما الثبات فهو عبارة عن الاتفاق في نتائج الأداة، و يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما، و لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المحتوى.

أولا: الصدق الظاهري

بعد القيام بصياغة فقرات الاستبانة تم التحقق من صدق الفقرات من خلال مجموعة من المحكمين من الأساتذة ذوي العلاقة بموضوع الدراسة، و لقد تم الأخذ بعين الاعتبار بكل الملاحظات المقدمة منهم، و قد بلغ عدد المحكمين 03 أساتذة كما هو مبين في الملحق رقم 02

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي

لغرض بيان ثبات، و صدق أداة الدراسة تم تطبيق مقياس α Crombach و تم وضع النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم 13 : معاملات الثبات لمحاور الدراسة ألفا كرو نباخ.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور تمكين العاملين	22	0.853
الولاء الشعوري	5	0.659
الولاء الأخلاقي	5	0.682
الولاء المستمر	5	0.781
المجموع الكلي للولاء	15	0.795
المجموع لفقرات الاستبيان	37	0.858

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن محاور، و أجزاء الاستبيان كلها تتسم بالثبات، حيث تتراوح معاملات الثبات ما بين (0.659 – 0.853)، و معدل الثبات الكلي للمحور تمكين العاملين 0.853 أي 85.3%، و هذا يدل على ثبات عالي لمحور تمكين العاملين، و على غرار هذا الجزء نجد أيضا الجزء الثاني المتعلق بالولاء يتسم بثبات قدر ب 79.5% و الثبات الكلي لفقرات الاستبيان بمحوربه الأول و الثاني بلغ 0.858، و هو جد مقبول، و بالتالي تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة

المبحث الثالث: عرض و تفسير نتائج الدراسة:

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية.

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

يمكن توضيح أفراد العينة حسب الجنس كما في الجدول و الشكل الآتيان

الشكل رقم 08 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس الجدول رقم 14: توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43	74.1
	أنثى	15	25.9
	المجموع	58	100



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل %74.1 أي 43 عامل حيث يمثلون الأغلبية مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت %25.9 أي 15 عاملة حيث أن هذه الشركة تعتمد أكثر على الذكور في مختلف المستويات و لعل السبب في ذلك هو الجهد العضلي الذي تطلبه طبيعة العمل.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

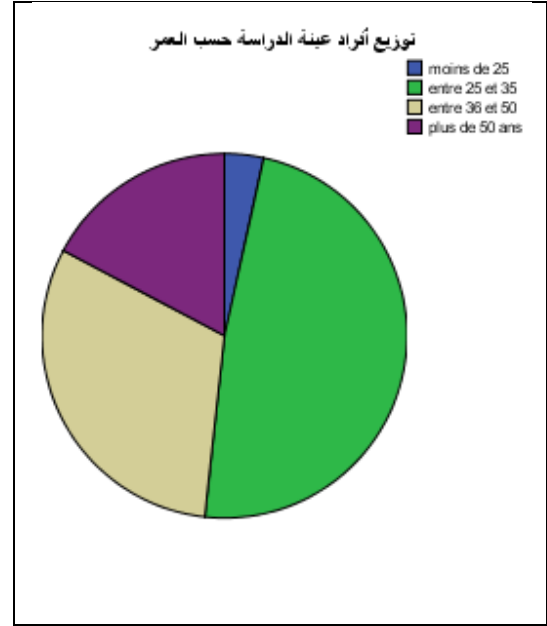
2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر في الجدول و الشكل الآتيان

الشكل رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر الجدول رقم 15: توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 25	2	3.4
	25-35 سنة	28	48.2
	36-50 سنة	18	31.0
	أكثر من 50	10	17.2
	المجموع	58	100



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSS

يوضح جدول و الشكل العمر ان ما نسبته 48.3% أعمارهم تتراوح ما بين 25 إلى 35 سنة و 31% أعمارهم تتراوح ما بين 36 إلى 50 سنة، و 17.2% أعمارهم أكثر من 50 سنة ثم 3.4% أعمارهم أقل من 25 سنة. هذه النتائج تشير إلى أن الشركة محل الدراسة تعتمد، و تهتم بتوظيف الفئة الشبابية، و هذا ما يتماشى مع طبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب الجهد العضلي.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

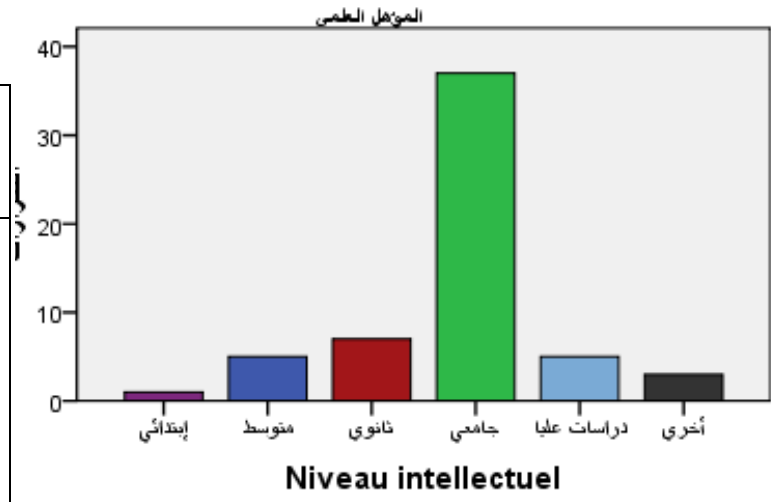
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما يلي في الجدول و الشكل الآتيان

الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مؤهل العلمي	ابتدائي	1	1.7
	متوسط	5	8.6
	ثانوي	7	12.1
	جامعي	37	63.8
	دراسات عليا	5	8.6
	أخرى	3	5.2
	المجموع	58	100



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول و الشكل أعلاه أن ما نسبته 63.8% من المستوى الجامعي و ما نسبته 12.1% من المستوى الثانوي و 8.6% من المستوى المتوسط و دراسات عليا، و ما نسبته 5.2% من مستوى آخر و 1.7% من المستوى الابتدائي مما يدل على ان الشركة تعتمد على خريجي الجامعات أكثر في العمل.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

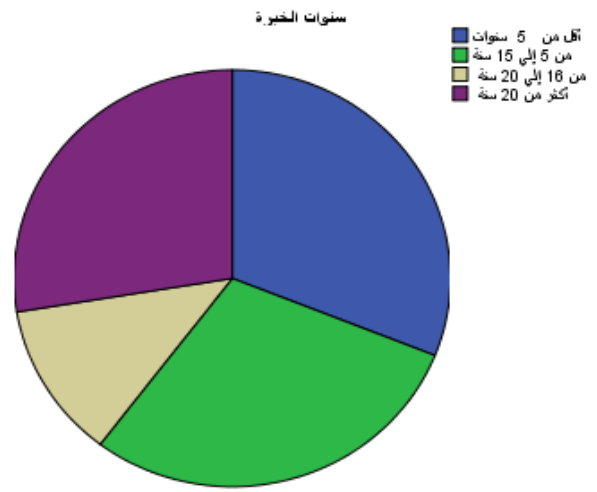
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، كما يلي في الجدول و الشكل الآتيان

الجدول رقم 17 : توزيع أفراد عينة الدراسة

الشكل رقم 11 : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنة	18	31
	من 5 إلى 15 سنة	17	29.3
	من 16 إلى 20 سنة	7	12.1
	أكثر من 20 سنة	16	27.6
	المجموع	58	100



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول و الشكل أعلاه أن ما نسبته 31% عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 05 سنوات، و 29.3% تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 15 سنة و 27.6% خبرتهم أكثر من 20 سنة و ما نسبته 12.1% تتراوح خبرتهم بين 16 إلى 20 سنة. و هذا راجع إلى السياسة التشغيلية التي تعتمدها الشركة و المتمثلة في استقطاب كفاءات جديدة.

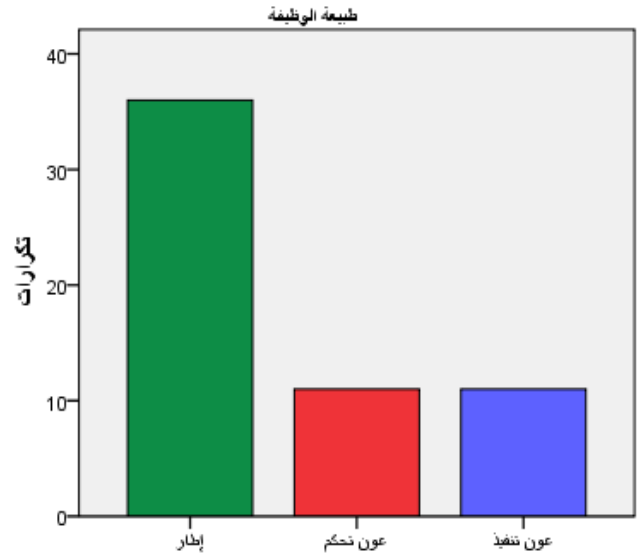
5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة كما يلي في الجدول و الشكل الآتيان

الشكل رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة الجدول رقم 18: توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب طبيعة الوظيفة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
طبيعة الوظيفة	إطار	36	62.1
	عون تحكم	11	19
	تنفيذ	11	19
	المجموع	58	100



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSS

يوضح هذا الجدول أعلاه ان ما نسبته 62.1% إطارات و 19% أعوان تحكم و نفس النسبة أيضا 19% أعوان تنفيذ و هذا ما يعكس اعتماد الشركة على خريجي الجامعات كما هو موضح في الشكل أعلاه.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

سيتم في هذا المطلب تحليل كلا من عبارات تمكين العاملين، و الولاء التنظيمي و ذلك بالاعتماد علي التكرارات و النسب، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الجداول المتقاطعة فيما يلي عرض لذلك.

الفرع الأول: تمكين العاملين .

أولاً: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور تمكين العاملين.

الجدول رقم 19: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور تمكين العاملين في شركة الاسمنت بسور

الغزلان - البويرة - مرتبة تنازليا.

البيان	العبارة	المرتبة	غير موافق	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	مجموع	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة
مرتفع	أسيطر بدرج كبيرة علي الطرق التي أؤدي بها عملي	F	1	/	4	22	31	58	4.41	0.77	مرتفع	
		%	1.7	/	6.9	37.9	53.4	100				
مرتفع	إن عملي يعتبر هام جدا بالنسبة لشركة	f	/	1	5	22	30	58	4.40	0.72	مرتفع	
		%	/	1.7	8.6	37.9	51.7	100				
مرتفع	أنا أعرف مهامي و مسؤوليتي بدقة ووضوح	F	3	3	3	/	14	38	4.40	1.09	مرتفع	
		%	5.2/	5.2	5.2	/	24.1	65.5				
مرتفع	رئيسك لديه ثقة فيك	F	/	2	6	22	28	58	4.31	0.80	مرتفع	
		%	/	3.4	10.3	37.9	48.3	100				
مرتفع	يمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة توجهني و تتطلب حلا عاجلا	F	1	1	3	30	23	58	4.28	0.78	مرتفع	
		%	1.7	1.7	5.2	51.7	39.7	100				

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

مرتفع	1.08	4.24	58	30	21	1	3	3	F	إننا اعرف بوضوح المطلوب و المتوقع مني و الأهداف و النتائج الواجب تحقيقها	6
			100	51.7	36.2	1.7	5.2	5.2	%		
مرتفع	0.95	4.10	58	22	27	2	7	/	F	إننا أحب العمل في مكاني الحالي بشركة	7
			100	37.9	46.6	3.4	12.1	/	%		
مرتفع	1.00	4.08	58	21	28	3	4	2	F	تتوقع منك الشركة النتائج و الأعمال الجيدة باستمرار	8
			100	36.2	48.3	5.2	6.9	2.4	%		
مرتفع	1.10	4.02	58	22	25	4	4	3	F	إننا اعمل مع العاملين معا لحل المشكلات التي تواجهنا	9
			100	37.9	43.1	6.9	6.9	5.2	%		
مرتفع	1.1	4	58	19	28	5	4	2	F	يسمح لي بإيجاد حلول لمشكلات عملي	10
			100	32.8	48.3	8.6	6.9	3.4	%		
مرتفع	1.13	3.91	58	20	24	6	5	3	F	يشعرك مديرك بأهمية عملك و مكانك كجزء حيوي بالنسبة للشركة	11
			100	34.5	41.4	10.3	8.6	5.2	%		
مرتفع	0.95	3.84	58	14	29	7	8	/	F	إننا اشعر بالأمان و الثقة في اتخاذ القرارات	12
			100	24.1	50	12.1	13.8	/	%		
مرتفع	0.65	3.83	58	4	44	6	4	/	F	تعتقد انه عندما تتلقي التدريب يعطي لك حرية أكثر للتصرف	13
			100	6.9	75.9	10.3	6.9	/	%		
مرتفع	1.07	3.79	58	17	22	10	8	1	F	يمنحك مديرك السلطة و المسؤولية لأداء عملك بشكل متكامل	14
			100	29.3	37.9	17.2	13.8	1.7	%		
متوسط	1.33	3.43	58	15	17	10	10	6	F	إذا لم اتبع الإجراءات التي يتضمنها عملي بصورة دقيقة	15

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

			100	25.9	25.9	17.2	17.2	10.3	%	فأني أتعرض للعقاب	
متوسط	1.31	3.29	58	11	20	9	11	7	F	لك حرية التصرف في نشاط	16
			100	19	34.5	15.5	19	12.1	%		
متوسط	1.19	3.26	58	8	20	15	9	6	F	إنأ أتق فيما تتخذه الشركة من قرارات	17
			100	13.8	34.5	25.9	15.5	10.3	%		
متوسط	1.40	3.12	58	12	15	8	14	9	F	لك حرية اتخاذ القرارات	18
			100	20.7	25.9	13.8	24.1	15.5	%		
منخفض	1.31	2.97	58	8	16	8	18	8	F	امتلك الصلاحية و المسؤولية لاتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلي رئيسي	19
			100	13.8	27.6	13.8	31	13.8	%		
منخفض	1.45	2.90	58	11	12	7	16	12	F	إنأ مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة	20
			100	19	20.7	12.1	27.6	20.7	%		
منخفض	1.33	2.86	58	8	14	7	20	9	F	لا احتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسي مع المشكلات التي تواجهني في عملي	21
			100	13.8	24.1	12.1	34.5	15.5	%		
منخفض	0.92	2.48	58	2	9	6	39	2	F	الإدارة تبذل قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت و عادل يرضي العمال و يحفزهم علي العمل أكثر	22
			100	3.4	15.5	10.3	67.2	3.4	%		
مرتفع	0.54	3.72	المتوسط و الانحراف الكلي لتمكين العاملين								

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد علي مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن المتوسط الحسابي الكلي قدر ب (3.72) و بالانحراف معياري (0.54) حيث جاء هذا المتوسط مرتفع مما يشير إلى وجود تمكين في هذه الشركة ، و كانت أغلبية الإجابات بمتوسط حسابي مرتفع مما يدل أن العاملين يعرفون بوضوح المطلوب منهم و الأهداف، و النتائج، و مهامهم، و واجباتهم فهم يسيطرون بدرجة كبيرة علي الطرق التي يؤدون بها العمل، و القدرة علي تعامل مع أي مشكل يوجههم ، فالمدير يشعر العاملين بأهمية عملهم، و مكانتهم في شركة، و ذلك يمنحهم سلطة، و صلاحية للأداء العمل، و اتخاذ القرار لكن في بعض الحالات التي لا تحتاج العودة إليه، و حسب طبيعة القرار الواجب اتخاذه فهو يشجع علي إيجاد الحلول الفورية للمشكلات خاصة في المستويات التنفيذية، و نلاحظ أيضا أن هناك عبارات تراوحت متوسطاتها ما بين (2.83-3.29) ، و بانحرافات معيارية (0.29-1.31) المتعلقة بالامتلاك الصلاحية و المسؤولية في اتخاذ القرار دون اللجوء إلي المسؤول الأعلى، و الأخذ بالموافقة و أيضا المتعلقة بتطبيق نظام فعال للمكافآت يرضي العمال و يحفزهم علي العمل أكثر مما يدل أن التمكين في هذه الشركة موجود و لكن ليس بصفة مطلقة ، فدائما هناك حالات و قرارات تتطلب الرجوع و الأخذ لموافقة المسؤول الأعلى من اجل تنفيذها .

و لتأكد أكثر سيتم استخدام الجداول المتقاطعة لبعض عبارات من هذا المحور، و مقارنتها مع المتغيرات الشخصية و الوظيفية و يكون هذا الاختيار علي أساس العبارات التي تخدم الموضوع.

ثانيا: الجداول المتقاطعة و اختبار "Chi-square" لأسئلة المحور الأول من الاستبيان:

يتعلق المحور الأول من الاستبيان بتمكين العاملين و يتضمن 22 عبارة، حيث قمنا بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج الجدول المتقاطع، و اختبار "Chi-square" للعبارات التالية:

العبارة 8، العبارة 17، العبارة 22، و ذلك بمقارنة كل عبارة مع المتغيرات الشخصية و الوظيفية، و هي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة و طبيعة الوظيفة.

1- الجداول المتقاطعة للعبارة 8، 17، 22 مع متغير الجنس:

كما يظهر في الملحق رقم (03)، فإن العبارة (8) تنص على ما يلي " أنا أشعر بالأمان و الثقة في اتخاذ القرارات"، لمعرفة درجة الموافقة للمبعوثين، على مدى شعور العاملين بالأمان، و الثقة، و الحرية في اتخاذ القرارات في شركة الإسمنت بسور

الغزلان -البويرة- محل الدراسة، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات الإحصائية للعبارة (8) مع متغير العمر، و الجدول التالي يوضح ذلك:

1-1- الجدول رقم 20: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi-square" للعبارة (8) مع متغير الجنس

أنا أشعر بالأمان و الثقة في اتخاذ القرارات.								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	الجنس
43		12	21	5	5	العدد	النسبة	
%100		%27.9	%48.8	%11.6	%11.6	العدد	النسبة	إناث
15	2	8	2	3	0	العدد	النسبة	المجموع
%100	%13.3	%53.3	%13.3	%20	%0	العدد	النسبة	Chi-square
58	14	29	7	8	0	العدد	النسبة	
%100	%24.1	%50	%12.1	%13.8	%0	العدد	النسبة	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة				
0.656		3		1.615				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة على الشعور بالأمان و الثقة في اتخاذ القرارات من طرف الذكور كانت (76.7%=27.9%+48.8%) حيث تدل هذه النسبة أن أغلبية الذكور أي العمال، هم موافقين على ذلك أي هناك حرية في اتخاذ القرار، أما ما نسبته (74.1%=24.1%+50%) كانت إجابات العاملات (إناث) حيث تمثل نسبة الموافقة على هذه العبارة مما يعني أن ليس هناك اختلاف على الشعور بالأمان و الثقة في اتخاذ القرارات و هذا ما يؤكد اختبار "chi-square" للعبارة (8) الغير دال إحصائياً، حيث كان مستوى الدلالة (0.656) أكبر من مستوى المعنوية (0.05%)، مما يشير ان توزيع التكرارات على درجة الموافقة في هذه العبارة متساوية بين الذكور و الإناث.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

1-2- الجدول رقم 21: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi-square" للعبارة (17) مع متغير الجنس

يشعر كمدبرك بأهمية عملك و مكانتك كجزء حيوي بالنسبة للشركة.								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
43	16	19	3	2	3	العدد	ذكور	الجنس
%100	%37.2	%44.2	%7	%4.7	%7	النسبة		
15	4	5	3	3	0	العدد	إناث	
%100	%26.7	%33.3	%20	%20	%0	النسبة		
58	20	24	6	5	3	العدد	المجموع	
%100	%34.5	%41.4	%10.3	%8.6	%5.2	النسبة		
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-square		
0.16		4		6.584				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اختبار "Chi-square" للعبارة (17) غير دال إحصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.16) و هو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، مما يعني ان إجابات المبحوثين ذات توجه واحد نحو الموافقة في العينة المدروسة، مما يدل ان مدير هذه الشركة يشعر العاملين فيها بأهمية عملهم و مكانتهم كجزء حيوي بداخلها. فلا يوجد اختلاف في رأي حسب الجنس، أي ليس هناك اختلاف سواء في التعامل أو التصرف مع العاملين سواء كانوا ذكور أم إناث، و هذا ما تؤكد نسبة الموافقة عند الذكور التي بلغت ($44.2\%+73.2\%=81.4\%$) و هي نسبة كبيرة جداً، أما الإناث فبلغت نسبة الموافقة عندهن ($34.5\%+41.4\%=75.9\%$)، حيث يوجد اتفاق بين العمال و العاملات على هذه العبارة.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

1-3- الجدول رقم 22: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi-square" للعبارة (22) مع متغير الجنس

تعتقد انه عندما تتلقى التدريب و التكوين تعطى لك حرية أكثر للتصرف									
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	الجنس	
43	3	32	6	2	0	العدد	النسبة	ذكور	
%100	%7	%74.4	%14	%4.7	%0				
15	1	12	0	2	0	العدد	النسبة	إناث	
%100	%6.7	%80	%0	%13.3	%0				
58	4	44	6	4	0	العدد	النسبة	المجموع	
%100	%6.9	%75.9	%10.3	%6.9	%0				
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة			Chi square		
0.340		3		3.556					

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة "تعتقد انه عندما تتلقى التدريب، و التكوين يعطي لك الحرية أكثر لتصرف" مما يعني ان حصول العاملين على تدريب، و تكوين أكثر تمكنهم ذلك من حرية أكثر للتصرف و تعطى لهم صلاحيات أكبر، حيث نلاحظ ان أغلبية العاملين أجابوا بالموافقة حيث بلغت نسبة الموافقة بالنسبة للذكور (7%+74.4%=81.4%) أما الإناث فكانت لهم نفس الإجابة أي الموافقة بنسبة (7%+74.4%=81.4%) مما يعني أنه لا توجد هناك اختلافات بين الذكور، و الإناث على الإجابة و هذا ما يؤكد اختبار "Chi square" حيث بلغ مستوى الدلالة (0.340) و هي أكبر من مستوى المعنوية (a=0.05) أي نسبة التكرارات على درجة الموافقة في هذه العبارة متساوية تقريبا في هذه العبارة.

2- الجداول المتقاطعة للعبارات 8، 17، 22 مع متغير العمر

2-1- الجدول رقم 23: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارات (8) مع متغير العمر

أنا أشعر بالأمان و الثقة في اتخاذ القرارات								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
2	0	1	1	0	0	العدد	أقل من 25 سنة	العمر
%100	%0	%50	%50	%0	%0	النسبة		
28	7	13	2	6	0	العدد	من 25 إلى 35 سنة	
%100	%25	%46.4	%7.1	%21.4	%0	النسبة		
18	3	11	3	1	0	العدد	من 36 إلى 50 سنة	
%100	%16.7	%61.1	%16.7	%5.6	%0	النسبة		
10	4	4	1	1	0	العدد	أكثر من 50 سنة	
%100	%40	%40	%10	%10	%0	النسبة		
58	14	29	7	8	0	العدد	المجموع	
%100	%24.1	%50	%12.1	%13.8	0	النسبة		
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.493		9		8.413				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة "أنا أشعر بالأمان و الثقة في اتخاذ القرارات" كانت إجابة العمال الذين هم أقل من 25 سنة كانت بنسبة 50% محايدين و نسبة 50% موافقين.

أما فئة من 25 إلى 35 سنة كانت إجاباتهم بالموافقة بلغت نسبة (71.4%=25%+46.4%)، أي أنهم يشعرون بالأمان و الثقة في اتخاذ القرارات، و نسبة (77.8%=16.7%+61.1%) كانت لفئة من 36 إلى 50 سنة، و هم

أيضا موافقين على هذه العبارة.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

و أخيرا فئة أكثر من 50 سنة كانت بنسبة 80% و هم أكثر شعورا بالأمان و الثقة في اتخاذ القرارات، و هذا يعود إلى عمرهم و خبرتهم في مجال العمل، فنلاحظ ان الإجابات كانت تقريبا متساوية بين كل الفئات، و هذا ما يؤكد اختبار "chi square" الذي بلغ (0.493) الذي هو أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أن المبحوثين لديهم نفس الاتجاه في الرأي حول هذه العبارة.

2-2- الجدول رقم 24: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (17) مع متغير العمر

يشعر كمدريك بأهمية عمله و مكانتك كجزء حيوي بالنسبة للشركة								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
2	1	0	1	0	0	العدد	العمر	أقل من 25 سنة
%100	%50	%0	%50	%0	%0	النسبة		
28	8	12	3	3	2	العدد		من 25 إلى 35 سنة
%100	%28.6	%42.9	%10.7	%10.7	%7.1	النسبة		
18	8	5	2	2	1	العدد	من 36 إلى 50 سنة	
%100	%44.4	%27.8	%11.1	%11.1	%5.6	النسبة		
10	3	7	0	0	0	العدد	أكثر من 50 سنة	
%100	%30	%70	%0	%0	%0	النسبة		
58	20	24	6	5	3	العدد	المجموع	
%100	%34.5	%41.4	%10.3	%8.6	%5.2	النسبة		
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.541		12		10.857				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الفئة أقل من 25 سنة هناك عاملين أحدهما موافق جدا بنسبة 50% على هذه العبارة، أي ان المدير يشعر بأهمية عمله و مكانته بالشركة و هو يدل على تشجيع و تحفيز هذا العامل.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

أما العامل الثاني كانت إجاباته محايدة بنسبة 50% و الفئة من 25 إلى 35 سنة كانت نسبة (28.6%+42.9%=71.5%) درجة الموافقة و أيضا الفئة من 36 إلى 50 سنة كانوا موافقين على ان المدير يشعرهم بأهمية عملهم و مكانتهم بالشركة، و أخيرا الفئة الذين هم أكثر من 50 سنة فكانت إجاباتهم أكثر لدرجة الموافقة بنسبة 100% و هذا ما يعني ان كل الفئات من مختلف الأعمار هم موافقين على ان مديرهم يشعرهم بأهمية عملهم و مكانتهم في الشركة من اجل بذل جهد أكبر من طرفهم لتحقيق أهداف الشركة. وهذا ما يؤكد اختبار χ^2 "square" الغير دال إحصائيا حيث بلغت مستوي دلالاته (0.541) و هو أكبر من مستوي المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني عدم وجود اختلافات بين آراء الباحثين.

2-3- الجدول رقم 25: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (22) مع متغير العمر

تعتقد انه عندما تتلقى التدريب و التكوين يعطى لك الحرية أكثر للتصرف								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	العمر
2	0	1	1	0	0	العدد	أقل من 25 سنة	
%100	%0	%50	%50	%0	%0	النسبة		
28	0	22	3	3	0	العدد	من 25 إلى 35 سنة	
%100	%0	%78.6	%10.7	%10.7	%0	النسبة		
18	3	13	1	1	0	العدد	من 36 إلى 50 سنة	
%100	16.75	%72.2	5.65	%5.6	%0	النسبة		
10	1	8	1	0	0	العدد	أكثر من 50 سنة	
%100	%10	%80	%10	%0	%0	العدد		
58	4	44	6	4	0	العدد	المجموع	
%100	%6.9	%75.9	%10.3	%6.9	%0	النسبة		
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.361		9		9.868				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

من خلال الجدول رقم 25 الفئة العمرية الأقل من 5 سنوات التي توجد فيها عامل موافق على انه عندما يتلقى التدريب و التكوين يعطى له حرية التصرف أكثر، و هذا أيضا يتطابق مع إجابات الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 78.6% لدرجة الموافقة، و نسبة (72.2%+16.7%=88.9%) هي نسبة الموافقة على هذه العبارة من الفئة 36 إلى 50 سنة، أما الذين هم أكثر من 5 سنوات فكانت نسبة الموافقة لديهم 90% . و هذا يعني ان أغلبية العاملين موافقون على التدريب و التكوين هو الأساس لعملية التمكين، حيث ان تلقي التدريب، و التكوين يعطى له حرية أكثر للتصرف و صلاحيات أكبر لاتخاذ القرار، فهو قادر على تحمل المسؤولية و نتائج أعماله، و هذا ما تم تأكيده عند إجراء اختبار "chi square" الذي قدرت مستوى الدلالة ب (0.361) و هي أكبر من مستوى المعنوية (a=0.05) أي ان توجهات الباحثين في عينة الدراسة ذات توجه واحد نحو الموافقة و ليس هناك اختلاف كبير بين الفئات العمرية.

3- الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (8)،(17)،(22) مع متغير المؤهل العلمي:

3-1- الجدول رقم 26: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (8) مع متغير المؤهل العلمي

أنا أشعر بالأمان و الثقة في اتخاذ القرار							
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة
1	0	1	0	0	0	العدد	ابتدائي
%100	%0	%100	%0	%0	%0	النسبة	
5	2	3	0	0	0	العدد	متوسط
%100	%40	%60	%0	%0	%0	النسبة	
7	3	2	0	2	0	العدد	ثانوي
%100	%42.9	%28.6	%0	%28.6	%0	النسبة	
37	8	19	7	3	0	العدد	جامعي
%100	%21.6	%51.4	%18.9	%8.1	%0	النسبة	
5	1	2	0	2	0	العدد	دراسات عليا
%100	%20	%40	%0	%40	%0	النسبة	
3	0	2	0	1	0	العدد	أخرى
%100	%0	%66.7	%0	%33.3	%0	النسبة	
58	14	29	7	8	0	العدد	المجموع
%100	%24.1	%50	%12.1	%13.8	%0	النسبة	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square	
0.506		15		14.254			

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 ان نسبة الموافقة على الشعور بالأمان و الثقة في اتخاذ القرارات من طرف المستوى الابتدائي بلغت 100% أما المستوى المتوسط بلغت (100%=60%+40%)، في حين المستوى الثانوي كانت النسبة (71.5%=28.6%+42.9%)، أما فيما يخص المستوى الجامعي بلغت النسبة (73%=51.4%+21.6%) و الدراسات العليا بنسبة (60%=40%+20%)، و أخيرا المستويات الأخرى بنسبة (74.1%=50%+24.1%)، مما يعني ان ليس هناك اختلاف على الشعور بالأمان و الثقة و الحرية في اتخاذ القرار، و هذا ما يؤكد اختبار "Chi square" لهذه العبارة الغير دال إحصائيا، حيث كانت مستوى الدلالة (0.506) أكبر من مستوى المعنوية (a=0.05)، مما يدل ان توزيع التكرارات على درجة الموافقة لهذه العبارة متقاربة بين مختلف مستويات التعليم.

3-2- الجدول رقم 27: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (17) مع متغير المؤهل العلمي

يشعر كمدريك بأهمية عملك و مكانتك كجزء حيوي بالنسبة للشركة									
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	المؤهل العلمي	
1 %100	0 %0	0 %0	0 %0	0 %0	1 %100	العدد	النسبة		ابتدائي
5 %100	3 %60	1 %20	1 %20	0 %0	0 %0	العدد	النسبة		متوسط
7 %100	3 %42.9	3 %42.9	0 %0	1 %14.3	0 %0	العدد	النسبة		ثانوي
37 %100	11 %29.7	16 %43.2	4 %10.8	4 %10.8	2 %5.4	العدد	النسبة		جامعي
5 %100	3 %60	1 %20	1 %20	0 %0	0 %0	العدد	النسبة		دراسات عليا
3 %100	0 %0	3 %100	0 %0	0 %0	0 %0	العدد	النسبة		أخرى
58 %100	20 %34.5	24 %41.4	6 %10.3	5 %7.6	3 %5.2	العدد	النسبة	المجموع	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square			
0.072		20		29.841					

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

من خلال الجدول رقم 27 إن إجابة المستوي الابتدائي التي تضم عامل واحد بنسبة 100% لدرجة عدم الموافقة علي هذه العبارة ، أي أن المدير لا يشعر هذا العامل بأهمية عمله و مكانته كجزء حيوي بالنسبة لشركة، إما المستوي المتوسط فكانت الإجابة بالدرجة الموافقة (80%=20%+60%)، إما المستوي الثانوي كانت الإجابة بالدرجة الموافقة عليها بنسبة (85.8%=42.9%+42.9%)، في حين المستوي الجامعي فالإجابة المبحوثين بالدرجة الموافقة بنسبة (72.9%=29.7%+43.2%) ، أما دراسات العليا بالدرجة الموافقة بنسبة (80%=20%+60%) ، أما المستوي الأخرى فالإجابة كانت بالدرجة الموافقة و بنسبة 100% مما يدل أن أفراد عينه الدراسة متفقين بان مديرهم يشعرهم بأهمية عملهم و أنهم جزء حيوي بالنسبة لشركة ، و هذا ما يؤكد اختبار "chi-square" لهذه العبارة الغير دال إحصائيا ، حيث كانت مستوي الدلالة (0.072) اكبر من مستوي المعنوية (a=0.05) أي أن المبحوثين لديهم نفس الاتجاه في الرأي حول هذه العبارة

3-3- الجدول رقم 28: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (22) مع متغير المؤهل العلمي

تعتقد انه عندما تتلقى التدريب و التكوين تعطى لك الحرية أكثر للتصرف								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	المتغير العلمي
1	0	0	1	0	0	العدد	النسبة	ابتدائي
%100	%0	%0	%100	%0	%0			
5	0	3	2	0	0	العدد	النسبة	متوسط
%100	%0	%60	%40	%0	%0			
7	1	4	1	1	0	العدد	النسبة	ثانوي
%100	%14.3	%57.1	%14.3	%14.3	%0			
37	2	31	1	3	0	العدد	النسبة	جامعي
%100	%5.4	%83.8	%2.7	%8.1	%0			
5	0	5	0	0	0	العدد	النسبة	دراسات عليا
%100	%0	%100	%0	%0	%0			
3	1	1	1	0	0	العدد	النسبة	أخرى
%100	%33.3	%33.3	%33.3	%0	%0			
58	4	44	6	4	0	العدد	النسبة	المجموع
%100	%6.9	%75.9	%10.3	%6.9	%0			
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.05		15		24.1988				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

من خلال الجدول رقم 28 نلاحظ العبارة التي تتضمن "تعتقد انه عندما تتلقى التدريب و التكوين تعطي لك حرية أكثر في التصرف"، و كانت الإجابة عليها من المستوي الابتدائي بالدرجة المحايد 100% أما المستوي الثانوي فكانت الإجابة بالدرجة الموافقة بنسبة ($57.1\% + 14.3\% = 71.4\%$)، في حين إجابات المستوي الجامعي كذلك هي الأخرى بالدرجة الموافقة بنسبة ($33.3\% + 33.3\% = 66.6\%$)، أما المستوي دراسات أخرى كانت الإجابة بالدرجة الموافقة بنسبة ($75.9\% + 6.9\% = 82.8\%$) مما يشير انه لا توجد الاختلافات في إجابات أفراد العينة المدروسة لأن الفرد عندما يتلقى التدريب و التكوين تزيد من قدراته في العمل ، و نلاحظ أيضا أن مستوي الدلالة اختبار "chi square" يساوي مستوي المعنوية ($a=0.05$) ما يعني لا توجد اختلافات كبير آراء المبحوثين.

4- الجداول المتقاطعة و اختبار **chi square** للعبارات (8)،(17)،(22) مع متغير سنوات الخبرة .
4-1- الجدول رقم 29:الجدول المتقاطع و اختبار **chi square** للعبارة (8) مع متغير سنوات الخبرة.

أنا اشعر بالأمان و الثقة في اتخاذ القرار							
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة
18 %100	3 %16.7	7 %38.9	3 %16.7	5 %27.5	0 %0	العدد	اقل من 5 سنوات
7 %100	6 %35.3	10 %58.8	0 %0	1 %5.9	0 %0	العدد	من 5 الى 15 سنة
7 %100	2 %28.6	4 %57.1	1 %14.3	0 %0	0 %0	العدد	من 16 الى 20 سنة
6 %100	3 %18.8	8 %50.0	3 18.8	2 %12.5	0 %0	العدد	اكثر من 20 سنة
58 %100	14 %24.1	29 %50	7 %12.1	8 13.8			المجموع
مستوي الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square	
0.382		9		9.681			

سنوات الخبرة

المصدر : من إعداد الطلبة باعتماد علي مخرجات spss.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

نلاحظ من الجدول رقم 29 ان العبارة " أنا اشعر بالأمان و الثقة في اتخاذ القرار " ، كانت إجابة العمال الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات ($55.6\% = 38.9\% + 16.7\%$) ، أما فئة من 5 إلى 15 سنة كانت إجابتهم بالموافقة بنسبة ($58.8\% = 3\% + 35.3\%$) ، أما فئة من 16 إلى 20 سنة فهم أيضا موافقين علي هذه العبارة بنسبة ($68.8\% = 18.8\% + 50\%$) ، و أخيرا فئة أكثر من 20 سنة بنسبة موافقة ($74.1\% = 24.1\% + 50\%$) وهم أكثر شعورا بالأمان و الثقة في اتخاذ القرار نظرا لطول مدة عملهم في هذه الشركة ، و هو ما يؤكد χ^2 لهذه العبارة الغير دال إحصائيا ، حيث كانت مستوي الدلالة (0.382) أكبر من مستوي المعنوية (a=0.05) أي أن الباحثين لديهم شعور بالأمان و الثقة عند اتخاذ أي قرار يخص العمل، فلهم نفس الاتجاه.

4-2- الجدول رقم 30: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (17) مع متغير سنوات

الخبرة

يشعرك مديرك بأهمية عملك و مكانتك كجزء حيوي بالنسبة للشركة								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	أقل من 5 سنة	الخبرة
18	5	7	3	2	1	النسبة		
%100	27.85	%38.9	%16.7	%11.1	%5.6			
17	7	6	2	1	1	العدد	من 5 إلى 15 سنة	
%100	%41.2	%35.3	%11.8	%5.9	%5.9	النسبة		
7	4	3	0	0	0	العدد	من 16 إلى 20 سنة	
%100	%57.1	%42.9	%0	%0	%0	النسبة		
16	4	8	1	2	1	العدد	أكثر من 20 سنة	
%100	%25	%50	%6.2	%12.5	%6.2	النسبة		
58	20	24	6	5	3	العدد	المجموع	
%100	%34.5	%41.4	%10.3	%8.6	%5.2	النسبة		
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.15		12		5.677				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 العبارة التي تنص "يشعر كمدريك بأهمية عملك و مكانتك كجزء حيوي بالنسبة للشركة"، حيث إجابة الفئة أقل من 5 سنوات خبرة بالدرجة الموافقة بنسبة (27.8% + 38.9 % = 66.7 %)، أما الفئة من 5 إلى 15 سنة بنسبة (41.2 % + 35.3 % = 76.5 %) بالدرجة الموافقة، في حين إجابة الفئة من 16 إلى 20 سنة بالدرجة الموافقة بنسبة (57.1% + 42.9% = 100%)، و أخيرا الفئة الأكثر من 20 سنة فالإجابة كانت بالدرجة الموافقة بنسبة (25% + 50% = 75%)، فالكل متفقين ان المدير يشعروهم بأهميتهم ، داخل الشركة مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ذات توجه واحد نحو الموافقة، و ما يؤكد اختبار χ^2 الغير دال إحصائيا، حيث كانت مستوى دلالة (0.15) أكبر من مستوى المعنوية (a=0.05) أي توزيع التكرارات على درجة الموافقة متقاربة.

3-4- الجدول رقم 31: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (22) مع متغير سنوات الخبرة

تعتقد انه عندما تتلقى التدريب و التكوين تعطى لك الحرية أكثر للتصرف								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	
18	0	14	3	1	0	العدد	أقل من 5 سنة	الخبرة
%100	%0	%77.8	%16.7	%5.6	%0	النسبة		
17	1	13	1	2	0	العدد	من 5 إلى 15 سنة	
%100	%5.9	%76.5	%5.9	%11.8	%0	النسبة		
7	0	7	0	0	0	العدد	من 16 إلى 20 سنة	
%100	%0	%100	%0	%0	%0	النسبة		
16	3	10	2	1	0	العدد	أكثر من 20 سنة	
%100	%18.8	%62.5	%12.5	%6.2	%0	النسبة		
58	4	44	6	4	0	العدد	المجموع	
%100	%6.9	%75.9	%10.3	%6.9	%0	النسبة		
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.44		9		8.875				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

من الجدول رقم 31 نلاحظ أن العبارة "تعتقد انه عندما تتلقى التدريب و التكوين تعطى لك الحرية أكثر للتصرف"، حيث إجابة الفئة أقل من 5 سنوات خبرة بدرجة الموافقة 77.8%، أما الفئة من 5 إلى 15 سنة بدرجة الموافقة بنسبة (%82.4 = 76.5 % + 5.9 %)، في حين الفئة من 16 إلى 20 سنة و هم أيضا موافقين بنسبة 100% و أخيرا الفئة أكثر من 20 سنة بدرجة موافقة قدرت بنسبة (%81.3 = 62.5% + 18.8%)، مما يدل انه لا توجد الاختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة، فهم يرون بأن التدريب يكسبهم مهارات و قدرات أكثر في العمل، و هذا ما يؤكده اختبار "Chi square" الغير دال إحصائيا، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.44) و هي أكبر من مستوى المعنوية (a=0.05)، أي أن المبحوثين لديهم نفس الاتجاه في الرأي حول هذه العبارة.

5- الجداول المتقاطعة و اختبار chi square للعبارات (8)،(17)،(22) مع متغير طبيعة الوظيفة.

5-1- الجدول رقم 32: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (8) مع متغير طبيعة الوظيفة

أنا أشعر بالأمان و الثقة في اتخاذ القرار									
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	إطار	طبيعة الوظيفة	
36 %100	7 %19.4	20 %55.6	4 %11.1	5 %13.9	0 %0	العدد النسبة			
11 %100	2 %18.2	4 %36.4	3 %27.3	2 %18.2	0 %0	العدد النسبة	عون تحكم		
11 %100	5 %45.5	5 %45.5	0 %0	1 %9.1	0 %0	العدد النسبة	عون تنفيذ		
58 %100	14 %24.1	29 %50	7 %12.1	8 %13.8	0 %0	العدد النسبة	المجموع		
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square			
0.31		6		7.03					

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

من خلال الجدول رقم 32، أن العبارة تنص على "أنا أشعر بالأمان و الثقة في اتخاذ القرار"، حيث كانت الإجابة عليها من طرف فئة الإطارات بدرجة الموافقة بنسبة (75%=55.6%+19.4%)، أما فئة أعوان التحكم فالإجابة كانت بدرجة موافقة بنسبة (54.6%=36.4%+18.2%)، و أخيرا فئة أعوان التنفيذ كانت الإجابة عليها هي الأخرى بدرجة الموافقة أيضا بنسبة (91%=45.5%+45.5%)، مما يدل انه لا توجد اختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة حول شعورهم بالأمان، و الثقة في اتخاذ القرار أثناء أدائهم لعملهم، و هذا ما يؤكد اختبار chi square الغير دال إحصائيا حيث بلغت مستوى الدلالة (0.31) و هي أكبر من مستوى المعنوية (a=0.05) أي توزيع التكرارات على درجة الموافقة متقاربة.

5-2- الجدول رقم 33: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (17) مع متغير طبيعة الوظيفة

يشعرك مديرك بأهمية عملك و مكانتك كجزء حيوي بالنسبة للشركة									
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	إطار	
36 %100	11 %30.6	17 %47.2	5 %13.9	2 %5.6	1 %2.8			طبيعة الوظيفة	
11 %100	4 %36.4	3 %27.3	1 %9.1	2 %18.2	1 %9.1	العدد	النسبة		عون تحكم
11 %100	5 %45.5	4 %36.4	0 %0	1 %9.1	1 %9.1	العدد	النسبة		عون تنفيذ
58 %100	20 %34.5	24 %41.4	6 %10.3	5 %8.6	3 %5.2	العدد	النسبة	المجموع	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square			
0.6		8		5.65					

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اختبار chi square للعبارة (17) غير دال إحصائيا حيث بلغت مستوى دلالة (0.6) و هي أكبر من مستوى المعنوية (a=0.05)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ذات توجه واحد نحو الموافقة، مما يدل أن مدير هذه الشركة يشعر العاملين فيها بأهمية عملهم و مكانتهم كجزء حيوي بداخلها، و لا يوجد

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

اختلاف في رأي حسب طبيعة الوظيفة، مما يدل أن مدير هذه الشركة، يشعر العاملين فيها بأهمية عملهم و مكانتهم كجزء حيوي بداخلها، و لا يوجد اختلاف في الرأي حسب طبيعة الوظيفة.

3-5- الجدول رقم 34: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (22) مع متغير طبيعة الوظيفة

تعتقد انه عندما تتلقى التدريب و التكوين تعطى لك الحرية أكثر للتصرف								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	إطار	طبيعة الوظيفة
36 %100	2 5.6	31 86.1	1 2.8	2 5.6	0 0	العدد النسبة		
11 %100	2 %18.2	6 %54.5	2 %18.2	1 %9.1	0 %0	العدد النسبة	عون تحكم	
11 %100	0 %0	7 %63.6	3 %27.3	1 %9.1	0 0	العدد النسبة	عون تنفيذ	
58 %100	4 %6.9	44 %75.9	6 %0	4 %6.9	0 %0	العدد النسبة	المجموع	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.11		6		10.19				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه العبارة تنص " تعتقد انه عندما تتلقى التدريب و التكوين تعطى لك الحرية أكثر للتصرف" فكانت الإجابة من فئة الإطارات بدرجة موافقة بنسبة (91.7%=86.1%+5.6%) في حين كانت الإجابة من فئة أعوان التحكم بدرجة موافقة بنسبة (72.7%=54.5%+18.2%)، مما يدل انه لا توجد الاختلافات للأفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، و ما يؤكد ذلك اختبار Chi square حيث بلغت مستوى الدلالة (0.11) و هي أكبر من مستوى المعنوية (a=0.05)، أي توزيع التكرارات على درجة الموافقة متقاربة.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

الفرع الثاني: الولاء التنظيمي.

أولاً: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الولاء التنظيمي.

الجدول رقم 35: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الولاء الشعوري لدى العاملين في شركة

الاسمنت مرتبة تنازليا

الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	مجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	مقياس ليكرت	العبارة	الترتيب
مرتفع	1.12	3.84	58	19	21	11	4	3	F	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن الشركة داخلها و خارجها.	1
			100	32.8	36.2	19	6.9	5.2	%		
مرتفع	1.37	3.62	58	19	18	9	4	8	F	أشعر بأن الشركة التي أعمل بها جزء من حياتي و من الصعب الابتعاد عنها	2
			100	32	31	15.5	6.9	13.8	%		
متوسط	1.43	3.37	58	16	17	7	9	9	F	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الشركة التي أعمل بها.	3
			100	27.6	29.3	12.1	15.5	15.5	%		
متوسط	1.31	3.27	58	13	15	10	15	5	F	تعد هذه الشركة أفضل مكان يمكن العمل فيه.	4
			100	22.4	25.9	17.2	25.9	8.6	%		
منخفض	1.45	2.93	58	13	9	7	19	10	F	إذا تلقيت عرض أفضل من عملي الحال، لن اترك الشركة الحالية.	5
			100	22.4	15.5	12.1	32.8	17.2	%		
مرتفع	0.60	3.60	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي لبعء الولاء الشعوري								

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لبعده الولاء الشعوري بلغ (3.60) أي أن درجته مرتفعة و يلاحظ ان إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات متقاربة بشكل كبير مفسرة الانحراف المعياري (0.60).

مما يدل أن أكثر العاملين يشعرون بالولاء لشركتهم و يبذلون جهد لتحقيق أهدافها و الدفاع عنها، إلا ان العبارة رقم (05) بلغ متوسطها الحسابي (2.93) و كانت الإجابة عليها متباعدة بشكل كبير و يعود ذلك أن أفراد العينة متفقين على انه إذا قدم لهم عرض عمل أفضل سيتركون الشركة لبحثهم دائما عن الأفضل.

2- الولاء الأخلاقي:

الجدول رقم 36: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الولاء الأخلاقي مرتبا تنازليا

العبارة	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	مجموع	متوسط حسابي	انحراف معياري	رتبة
1 تستحق هذه الشركة إخلاصي و ولائي لها	التكرار	/	3	6	24	25	58	4.22	0.84	رتبة
	النسبة	/	5.2	10.3	41.4	43.1	100			
2 أدين بالكثير لهذه الشركة	التكرار	1	2	9	24	22	58	4.10	0.91	رتبة
	النسبة	1.7	3.4	15.5	41.9	37.9	100			
3 التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في الشركة	التكرار	1	2	5	35	15	58	4.05	0.8	رتبة
	النسبة	1.7	3.4	8.6	60.3	25.9	100			
4 اشعر بانني ملزم بالبقاء بعلمي بمهده الشركة	التكرار	10	14	8	18	8	58	3.00	1.35	متوسط
	النسبة	17.2	24.1	13.8	31	13.8	100			
5 اشعر بانني ملزم بالبقاء بعلمي بمهده الشركة	التكرار	10	18	11	13	6	58	2.77	1.27	منخفضة
	النسبة	17.2	31	19	22.4	10.3	100			
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده الولاء الشعوري										رتبة
								3.60	0.60	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط الحالي لبعء الولاء الأخلاقي بلغ (3.60) بمستوي مرتفع و تجانس الإجابات علي عبارات البعد بانحراف معياري (0.60) مما يعني أن أفراد العينة يمتعون بالولاء عالي اتجاه زملائهم و شركتهم و هذا ما يفسر أيضا تماسك و التزام الأفراد العينة ببعضهم و إخلاصهم لشركة .

الجدول رقم 37: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الولاء المستمر مرتبا تنازليا

الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	مجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	مقياس	العبارة	الترتيب
مرتفع	0.84	4.03	58	17.3	48.3	7	4	/	تكرار	إن بقائي في العمل نابع من حاجتي للعمل فيها	1
			58	17	28	8	5	/	النسبة		
مرتفع	0.88	3.98	58	17	28	8	5	/	تكرار	احد الأسباب الرئيسية لاستمراري في هذا العمل في هذه الشركة هو أنها تقدم مزايا لا تتوفر في شركة أخرى	2
			100	29.3	48.3	13.8	8.6	/	النسبة		
مرتفع	1.13	3.83	58	17	25	9	3	4	تكرار	بقائي في الوقت الحاضر في هذه الشركة مسألة ضرورية جدا	3
			100	29.3	43.1	15.5	5.2	6.9	النسبة		
مرتفع	1.10	3.62	58	12	26	8	10	2	تكرار	ستتأثر أمور حياتي كثير إذا ما قررت ترك العمل في هذه الشركة	4
			100	20.7	44.8	13.8	17.2	3.4	النسبة		
متوسط	1.44	3.40	58	17	14	12	5	10	تكرار	اشعر بالخوف من ترك العمل في هذه الشركة بصعوبة الحصول على عمل آخر	5
			100	29.3	24.1	20.7	8.6	11.2	النسبة		
مرتفع	0.60	3.60	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي لبعء الولاء الشعوري								

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء الولاء المستمر يقدر ب (3.60) حيث جاء مرتفع و هذا يدل أن أفراد عينة دراسة بأنهم مجبرون البقاء في الشركة و ذلك لصعوبة إيجاد فرص عمل أخرى أو لحاجتهم للعمل فيها أو أن الشركة تقدم لهم مزايا لا تتوفر في شركة أخرى .

و أخيرا يمكن تخفيض المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية . لإجابات أفراد العينة على مستويات الولاء التنظيمي .

الجدول رقم 38 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الولاء التنظيمي .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعء
0.60	3.60	الولاء الشعوري
0.60	3.60	الولاء الأخلاقي
0.60	3.60	الولاء المستمر
0.60	3.60	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نستنتج من الجدول أعلاه أن المتوسط الحالي للولاء التنظيمي هو (3.60)، و بالانحراف المعياري (0.60) و هذا دليل أن أفراد العينة يشعرون بالولاء التنظيمي اتجاه شركتهم، و بالدرجة أكبر يشعرون بالولاء الاستمراري ، و هذا يعود إلى محدودية فرص العمل .

ثانيا : الجداول المتقاطعة و اختبار chi square لأسئلة المحور الثاني من الاستبيان

يتعلق المحور الثاني من الاستبيان بالولاء التنظيمي و يتضمن 15 عبارة ، موزعة على ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي ، حيث تم الاستعانة ببرنامج spss لاستخراج الجداول المتقاطعة ، و اختبار chi square للعبارات التالية : العبارة (1) من بعد الولاء الشعوري ، العبارة (3) من بعد الولاء الأخلاقي ، العبارة (3) من بعد الولاء المستمر ، و ذلك بمقارنة كل عبارة مع المتغيرات الشخصية و الوظيفة .

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

1- الجدول المتقاطع و اختبار "Chi-square" للعبارة (1) ، (3) ، (3) مع متغير الجنس

1-1- الجدول رقم 39: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi-square" للعبارة (1) من بعد الولاء الشعوري

مع متغير الجنس

اشعر بان الشركة التي اعمل بها جزء من حياتي و من الصعب الابتعاد عنها .								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	
43	15	13	8	2	5			الجنس
%100	%34.9	%30.2	%18.6	%4.7	%11.6	العدد	النسبة	
15	4	5	1	2	3			الجنس
%100	%26.7	%13.3	%6.7	%13.3	%20	العدد	النسبة	
58	19	18	9	4	8			المجموع
%100	%32.8	%31	15.5	%6.9	%13.8	العدد	النسبة	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.547		4		3.066				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه ، عان العبارة التي تنص علي اشعر بان الشركة التي اعمل بها جزء من حياتي و من الصعب الابتعاد عنها فكانت إجابة عينة الدراسة علي هذه العبارة كما يلي كانت نسبة الموافقة بالنسبة للذكور ب (34.9%+30.2%=65.1%) أما الإناث فكانت نسبة الإجابة على هذه العبارة (26.7%+3.3%=60%) على درجة الموافقة مما يعني انه لا يوجد اختلاف بين الذكور و الإناث حول بعد الولاء الشعوري فكلا الجنسين تربطهم علاقة مودة و وفاء و إخلاص بالمنظمة التي يعملان فيها ، و هذا ما يؤكد اختبار Chi square الغير دال إحصائيا حيث كانت مستوي الدلالة (0.54) اكبر من مستوي المعنوية (a=0.05) ، مما يدل على درجة الموافقة في هذه العبارة متساوية لا توجد اختلافات في الإجابة حيث يدل على أن العاملين سواء ذكورا أو إناث متفقين على أن لديهم ولاء عاطفي لمنظمتهم .

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

1-2-الجدول رقم 40: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi-square" للعبارة (3) من بعد الولاء الأخلاقي

مع متغير الجنس

التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في الشركة .								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	الجنس
43 %100	11 %25.6	27 %62.8	4 %9.3	0 %0	1 %2.3			ذكور
15 %100	4 %26.7	8 %53.3	1 %6.7	2 %13.3	0 %0			إناث
58 %100	15 %25.9	35 %60.3	5 %8.6	2 %3.4	1 %1.7			المجموع
0.175		4		6.342		Chi square		

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ، إن العبارة التي تنص علي التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في الشركة تحصلت علي نسبة الموافقة بلغت (25.6%+62.8%=88.4%) من طرف الذكور ، و نسبة (26.7%+53.3%=80%) من طرف الإناث و هذا يعني أن إجابات عينة الدراسة متفقة علي ان التزامهم كبير اتجاه بعضهم البعض ، أي لا يوجد اختلاف بين الذكور و الإناث حول ولائهم الأخلاقي لزملائهم و هذا نابع من القيم الأخلاقية التي اكتسبوها قبل او بعد التحاقهم بالمنظمة ، و هذا ما تم تأكيده من خلال اختبار Chi square الغير دال إحصائيا حيث بلغ مستوي الدلالة (0.17) و هي أكبر من مستوي المعنوية (a= 0.05) أي لا توجد اختلافات بين آراء المبحوثين حول وجود الولاء الأخلاقي في داخل المنظمة أي العاملين سواء ذكور أو إناث متفقين علي شعورهم بالولاء الأخلاقي لزملائهم داخل المنظمة .

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

3-1- الجدول رقم 41: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi-square" للعبارة (3) من بعد الولاء المستمر

مع متغير الجنس

إن بقائي في الشركة نابع من حاجتي للعمل فيها .								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	الجنس
43 %100	.1 %23.3	25 %58.1	5 %11.6	3 %7	0 %0			ذكور
15 %100	7 %46.7	5 %33.3	2 %13.3	1 %6.7	0 %0			إناث
58 %100	17 %29.3	30 %51.7	7 %12.1	4 %6.9	0 %0			المجموع
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.33		3		3.43				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ، أن العبارة التي تنص أن بقائي في شركة نابع من حاجتي للعمل فيها كانت درجة الموافقة عليها بنسبة (23.3%+58.1%=81.4%) من طرف الذكور ، أما إجابات الإناث كانت بنسبة (46.7%+33.3%=80%) و هذا يعني انه لا يوجد اختلاف بين الذكور و الإناث حول هذه العبارة ، مما يعني ان هذا الولاء لا يقوم علي عملية عاطفية أو أخلاقية بل يقوم على أساس القيمة النفعية التي يحصل عليها العاملين من هذه المنظمة ، بسبب قلة فرص العمل في سوق العمل . ذلك الذين تربطهم علاقة مصلحة بالشركة ، و هذا ما يؤكد اختبار

Chi square الغير دال إحصائيا حيث كانت مستوي الدلالة (0.33) أكبر من مستوي المعنوية

(a= 0.05) مما يعني انه لا يوجد اختلاف بين الذكور و الإناث حول مستوي الولاء المستمر، الذين يشعرون به نحو

الشركة .

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

2- الجداول المتقاطعة و اختبار "Chi-square" للعبارات (1) ، (3) ، (3) مع متغير العمر :

1-2- الجدول رقم 42: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi-square" للعبارة (1) من بعد الولاء الشعوري مع متغير العمر .

أشعر بان الشركة التي اعمل بها جزء من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها .								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	
2	1	0	1	0	0	العدد	أقل من 25 سنة	العمر
%100	%50	%0	%50	%0	%0	النسبة		
28	5	9	5	2	7	العدد	من 25 إلى 35 سنة	
%100	%17.9	%32.1	%32.1	%7.1	%25.0	النسبة		
18	8	6	2	1	1	العدد	من 36 إلى 50 سنة	
%100	%44.4	%33.3	%11.1	%5.6	%5.6	النسبة		
10	5	3	1	1	0	العدد	أكثر من 50 سنة	
%100	%50	%30	%10	%10	%0	النسبة		
58	19	18	9	4	8	العدد	المجموع	
%100	%31	%31	%15.5	6.9	%13.8	النسبة		
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.4		12		11.87				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه فإن العبارة التي تنص " أشعر بان الشركة التي اعمل بها جزء من حياتي و من الصعب الابتعاد عنها " كانت الإجابة الأقل من 25 سنة التي تحتوي علي عاملين حيث كانت نسبة 50% للعامل الأول لدرجة محايد ، و نسبة 50% لعامل الثاني بدرجة موافق جدا ، و الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة كانت درجة الموافقة بنسبة (50% = 32.1% + 17.9%) ، و أيضا الفئة العمرية من 36 إلى 50 سنة كانت درجة الموافقة على هذه العبارة بنسبة (77.7% = 33.33% + 44.4%) ، و في الأخير الفئة أكثر من 50 سنة نسبة الموافقة على هذه العبارة (62% = 31% + 31%) ، و هذا يشير إلى انه لا يوجد اختلاف بين العاملين مهما كانت أعمارهم ، فهم يشعرون بالولاء و الإخلاص و الوفاء لشركتهم .

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

و هذا ما يؤكد اختبار Chi square الذي بلغت مستوي دلالاته (0.4) أكبر من مستوي الدلالة المعنوية (a=0.05)، مما يشير انه لا توجد اختلافات بين آراء العينة المدروسة مهما اختلفت أعمارهم فهم يسلكون ولاء عاطفي اتجاه شركتهم .

2-2- الجدول رقم 43: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi-square" للعبارة (3) من بعد الولاء الأخلاقي

مع متغير العمر

التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في الشركة .								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
2 %100	0 %0	2 \$100	0 %0	0 %0	0 %0	العدد النسبة	أقل من 25 سنة	العمر
28 %100	7 %25	16 %57.1	3 %10.7	1 %3.6	1 %3.6	العدد النسبة	من 25 إلى 35 سنة	
18 %100	5 %27.8	11 %61.1	1 %5.6	1 %5.6	0 %0	العدد النسبة	من 36 إلى 50 سنة	
10 %100	3 %30	6 %60	1 %10	0 %0	0 %0	العدد النسبة	أكثر من 50 سنة	
58 %100	15 %25.9	35 %60.3	5 %8.6	2 %3.4	1 %1.7	العدد النسبة	المجموع	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.9		12		3.43				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه العبارة التي تنص "التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في الشركة" تحصلت على درجة الموافقة من الفئة الأقل من 25 سنة بلغت نسبة 100% ، و الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة كانت درجة الموافقة عليها (25.1%+57.1%=83.1%)، أما الفئة العمرية من 36 إلى 50 سنة تحصلت على درجة موافقة بنسبة (27.8%+61.1%=88.9%) وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 50 سنة كانت نسبة الموافقة

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

ب ($30\%+60\%=90\%$) ، و هذا يدل إلى انه لا يوجد اختلاف بين العاملين مهما بلغت أعمارهم حول التزامهم اتجاه زملائهم ، فهم يعطون أهمية للعلاقات الإنسانية مع زملائهم في العمل ، فهذا الولاء نابع من القيم الأخلاقية التي اكتسبها قبل أو بعد الالتحاق بالشركة ، و هذا ما يؤكد اختبار Chi square الغير الدال إحصائيا حيث بلغت مستوي دلالتة (0.9) فهي أكبر من مستوي دلالتة المعنوية ($a=0.05$) ، مما يعني أن هناك توجه للآراء العاملين نحو الولاء الأخلاقي في اتجاه بعضهم البعض .

2-3- الجدول رقم 44: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi-square" للعبارة (3) من بعد الولاء المستمر مع متغير العمر.

التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في الشركة .									
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	العمر	
2 %100	2 %100	0 %0	0 %0	0 %0	0 %0	العدد	النسبة		أقل من 25 سنة
28 %100	8 %28.6	15 %53.6	2 %7.1	3 %10.7	0 %0	العدد	النسبة		من 25 إلى 35 سنة
18 %100	6 %33.3	8 %44.4	4 %22.2	0 %0	0 %0	العدد	النسبة		من 36 إلى 50 سنة
10 %100	1 %10	7 %70	1 %10	1 %10	0 %0	العدد	النسبة		أكثر من 50 سنة
58 %100	17 %29.3	30 %51.7	7 %12	4 %6.9	0 %0	العدد	النسبة	المجموع	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square			
0.26		9		11.15					

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد برنامج SPSS.

من هذا الجدول فان العبارة التي تنص "إن بقائي في الشركة نابع من حاجتي للعمل فيها" ، فكانت نسبة الإجابة عليها من قبل العينة المدروسة حيث كانت الإجابة عليها من قبل الفئة العمرية اقل من 25 سنة بنسبة 100% لدرجة الموافقة ، أما الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة فبلغت درجة الموافقة عليها ($28.6\%+53.6\%=82.8\%$) ، و الفئة العمرية من 36 إلى 50 سنة كانت درجة الموافقة عليها بنسبة ($33.3\%+44.4\%=77.7\%$) ، و أخيرا الفئة العمرية أكثر من 50 سنة 50 درجة الموافقة بنسبة ($10\%+70\%=80\%$) ، مما يشير إلى إن كل العاملين بمختلف أعمارهم متفقين بان

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

بقائهم بشركة نابع من الحاجة إلى العمل و قلة فرص العمل الأخرى ، فالعامل دوما يطمح إلي الأفضل ، ما يؤكد اختبار Chi square غير دال إحصائيا حيث بلغ (0.26) اكبر من مستوي المعنوية (a= 0.05) ، هذا يدل أن بقاء العاملين بالشركة نابع من حاجتهم للعمل فيها .

3-1- الجدول رقم 45: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (1) من بعد الولاء الشعوري مع متغير المؤهل العلمي.

اشعر بان الشركة التي اعمل بها جزء من حياتي و من الصعب الابتعاد عنها .								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	
1 %100	0 %0	0 \$0	1 %100	0 %0	0 %0	العدد	النسبة	ابتدائي
5 %100	2 %40	2 %40	1 %20	0 %0	0 %0	العدد	النسبة	متوسط
7 %100	4 %57.1	0 %0	1 %14.3	2 %28.6	0 %0	العدد	النسبة	ثانوي
37 %100	11 %29.7	11 %29.7	6 %16.2	2 %4.5	7 %18.9	العدد	النسبة	جامعي
3 %100	1 %33.3	2 %66.7	0 %0	0 %0	1 %20	العدد	النسبة	دراسات عليا
3 %100	1 %33.3	2 %66.7	0 %0	0 %0	0 %0	العدد	النسبة	أخرى
58 %100	19 %32.8	18 %31	9 %15.5	4 %6.9	8 %13.8	العدد	النسبة	المجموع
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.33		20		22.07				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه العبارة التي تنص علي "اشعر بان الشركة التي اعمل بها جزء من حياتي و من الصعب الابتعاد عنها" ، فكانت الإجابة من طرف المستوي الابتدائي بالدرجة محايد بنسبة 100%، أما المستوي المتوسط كانت الإجابة بالدرجة الموافقة بنسبة (80%=40%+40%)، أما فيما يخص الإجابة المستوي الثانوي فكانت الإجابة بالدرجة الموافقة بنسبة 57%، في حين المستوي الثانوي فكانت الإجابة، بالدرجة الموافقة بنسبة (59.4%=29.7%+2.7%)، ودراسات عليا فالإجابة عليها بالدرجة الموافقة بلغت نسبة (100%=33.3%+66.7%)، و أما دراسات أخرى كانت الإجابة عليها بالدرجة الموافقة بنسبة

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

($33.3\%+66.7\%=100\%$)، مما يعني انه يوجد اتفاق في الإجابات العينة المدروسة من مختلف مستويات التعليم على أن من الصعب الابتعاد عن الشركة التي يعملون بها و ذلك بسبب العاطفة التي يكنها للشركة و مشاعر المودة و الإخلاص و هذا ما يؤكد اختبار Chi square (0.33)، غير دال إحصائيا حيث كان أكبر من مستوي دلالتة المعنوية ($a= 0.05$) مما يدل علي وجود اتفاق من طرف عينة الدراسة على أنهم يحملون ولاء شعوري اتجاه شركتهم.

3-2- الجدول رقم 46: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (3) من بعد الولاء الأخلاقي مع متغير المؤهل العلمي.

التزامي كبير جدا اتجاه زملائي .								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	
1	0	1	0	0	0	0	0	ابتدائي
%100	%0	%100	%0	%0	%0	%0	%0	
5	2	2	1	0	0	0	0	متوسط
%100	%40	%40	%20	%0	%0	%0	%0	
7	4	3	0	0	0	0	0	ثانوي
%100	%57.1	%42.9	%0	%0	%0	%0	%0	
37	7	23	4	2	1	1	2.7	جامعي
%100	%18.9	%62.2	%10.8	%5.4	%2.7	%2.7	%2.7	
5	2	3	0	0	0	0	0	دراسات عليا
%100	%40	%60	%0	%0	%0	%0	%0	
3	0	3	0	0	0	0	0	أخرى
%100	%0	%100	%0	%0	%0	%0	%0	
58	15	35	5	2	1	1	1.7	المجموع
%100	%25.9	%60.3	%8.6	%3.4	%1.7	%1.7	%1.7	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة			Chi square	
0.9		20		10.94				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (46) العبارة التي تنص التزامي كبير اتجاه زملائي فكانت إجابة عينة الدراسة على هذه العبارة كما يلي كانت درجة الموافقة بنسبة 100% للمستوي الابتدائي ، أما المستوي المتوسط فكانت الإجابة بالدرجة الموافقة ($40\%+40\%=80\%$) ، في حين أن إجابة المستوي المتوسط، كانت بدرجة الموافقة و بلغت نسبتها ($57.1\%+42.9\%=100\%$) ، أما المستوي الثانوي فكانت الإجابة بالدرجة الموافقة بنسبة ($18.9\%+62.2\%=81.1\%$) ، و دراسات عليا فالإجابة على هذه العبارة بالدرجة الموافقة بنسبة

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

(60%+40%=100%)، و أخيرا دراسات أخرى فالإجابة كانت بدرجة الموافقة بنسبة 100% ، مما يعني انه لا يوجد اختلاف في إجابات العينة المدروسة مما يدل أن هناك الالتزام و الإخلاص و روح الجماعة بين العمال داخل الشركة ، بسبب القيم الأخلاقية التي يحملونها و هذا ما يؤكد اختبار Chi square الذي بلغ مستوي دلالتة (0.9) الغير الدال إحصائيا حيث كان أكبر من مستوي دلالة المعنوية (a= 0.05) ، مما يشير أن توزيع التكرارات على درجة الموافقة للعبارة (3) من بعد الولاء المستمر متقاربة للاجابات العينة المدروسة ، مما يدل أن هناك ولاء مستمر لدي العاملين .

3-3- الجدول رقم 47: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi square" للعبارة (3) من بعد الولاء المستمر مع متغير المؤهل العلمي

التزامي كبير جدا اتجاه زملائي .								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	النسبة	
1 %100	0 %0	1 %100	0 %0	0 %0	0 %0	العدد	النسبة	ابتدائي
5 %100	2 %40	3 %60	0 %0	0 %0	0 %0	العدد	النسبة	متوسط
7 %100	4 %57.1	2 %28.6	0 %0	1 %14.3	0 %0	العدد	النسبة	ثانوي
37 %100	8 %21.6	19 %51.4	7 %18.9	3 %8.1	0 %0	العدد	النسبة	جامعي
5 %100	3 %60	2 %40	0 %0	0 %0	0 %0	العدد	النسبة	دراسات عليا
3 %100	0 %0	3 %100	0 %0	0 %0	0 %0	العدد	النسبة	أخرى
58 %100	17 %29.3	30 %51.7	7 %18.9	4 %6.9	0 %0	العدد	النسبة	المجموع
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.9		20		10.94				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه بان العبارة التي تنص "أن بقائي في الشركة نابع من حاجتي للعمل فيها"، فان المستوي الابتدائي درجة الموافقة كانت 100% ، و المستوي المتوسط درجة الموافقة بنسبة (40%+60%=100%) ، في حين أن المستوي الثانوي بلغت درجة الموافقة بنسبة (57.1%+28.6%=85.7%) ، أما المستوي الجامعي بلغت درجة الموافقة بنسبة (21.6%+51.4%=75%)، أما دراسات عليا كانت الموافقة عليها بنسبة (60%+40%=100%) ، أما

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

أخيرا دراسات أخرى نسبة الموافقة عليها بنسبة (80%=51.7%+29.3%) مما يعني انه يوجد اتفاق في الإجابات العاملين من مختلف المستويات بان بقائهم في الشركة بسبب الحاجة للعمل و خوفا من تغير أمور كثيرة في حياتهم بسبب ترك العمل و قلة مناصب العمل ، و هذا ما يؤكد اختبار Chi square (0.5) غير دال إحصائيا حيث كان أكبر من مستوى المعنوية (a= 0.05) مما يشير إلى أن توزيع التكرارات على درجة الموافقة للعبارة (3) من بعد الولاء المستمر متقاربة للاحبات العينة المدروسة ، مما يدل أن هناك ولاء مستمر لدي العمال.

4- الجداول المتقاطعة و اختبار "Chi-square" للعبارات (1) ، (3) ، (3) مع متغير سنوات الخبرة
4-1- الجدول رقم 48: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi-square" للعبارة (1) من بعد الولاء الشعوري مع متغير سنوات الخبرة .

اشعر بان الشركة التي اعمل بها جزء من حياتي و من الصعب الابتعاد عنها .								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
18 %100	4 %22.2	5 %27.8	3 %16.7	0 %0	6 %33.3	العدد النسبة	5	
17 %100	6 %35.3	4 %23.5	4 %23.5	2 %11.8	1 5.95	العدد النسبة	من 5 إلى 15 سنة	
7 %100	3 %42.9	3 %42.9	0 %0	0 %0	1 %14.3	العدد النسبة	من 16 إلى 20 سنة	
16 %100	6 37.5	6 %37.5	2 %12.5	2 %12.5	0 %0	العدد النسبة	أكثر من 20 سنة	
58 %100	19 %32.8	18 %3	9 %15.5	4 %6.9	8 %13.8	العدد النسبة	المجموع	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.2		12		14.77				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة التي تنص "اشعر بان الشركة التي اعمل بها جزء من حياتي و من الصعب الابتعاد عنها" فكانت الإجابة من طرف العاملين الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات موزعة بالتساوي 50% لدرجة الموافقة و 50% لدرجة غير الموافقة، و الإجابة الفئة من 5 إلى 15 سنة كانت بالدرجة الموافقة عليها بنسبة (58.8%=35.3%+23.5%) ، أما الإجابة الفئة من 16 إلى 20 سنة كانت بالدرجة الموافقة عليها بنسبة (85.8%=42.9%+42.9%) ، و أخيرا الإجابة الفئة أكثر من 20 سنة كانت بالدرجة الموافقة بنسبة

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

(37.5%+37.5%=75%) ، نلاحظ من خلال هذه النسب أن العمال المتفقيين على هذه العبارة ، فهم يشعرون بان الشركة جزء من حياتهم و من الصعب الابتعاد عنها ، و هذا بسبب المدة التي قضوها في العمل و العلاقات التي تشكلت بينهم من خلال تعاملات اليومية ، لذلك لا يوجد اختلاف في إجاباتهم و هذا ما يؤكد اختبار Chi square غير دال إحصائيا بمستوي دلالة (0.2) الذي هو أكبر من مستوي المعنوية (a= 0.05) مما يشير أن توزيع التكرارات على درجة الموافقة لهذه العبارة لبعدها الولاء العاطفي متجانسة بين أفراد عينة دراسة .

4-1- الجدول رقم 49: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi-square" للعبارة (3) من بعد الولاء الأخلاقي مع متغير سنوات الخبرة .

التزامي كبير اتجاه زملائي في الشركة .								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد النسبة		
18 %100	4 %22.2	12 %66.7	1 %5.6	0 %0	1 %5.6	العدد النسبة	أقل من 5 سنوات	
17 %100	3 %17.6	11 %64.7	2 %11.8	1 %5.9	0 %0	العدد النسبة	من 5 إلى 15 سنة	
7 %100	2 %28.6	4 %57.1	0 %0	1 %14.3	0 %0	العدد النسبة	من 16 إلى 20 سنة	
16 %100	6 %37.5	8 %50	2 %12.5	0 %0	0 %0	العدد النسبة	أكثر من 20 سنة	
58 %100	15 %25.9	35 %60.3	5 %8.6	2 %3.4	1 %1.7	العدد النسبة	المجموع	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.68		12		9.20				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة التي تنص "التزامي كبير اتجاه زملائي في الشركة" حيث كانت الإجابة العاملين اقل من 5 سنوات كانت إجاباتهم بالدرجة الموافقة حيث بلغت النسبة (22.2%+66.7%=88.9%) ، أما الفئة من 5 إلى 15 سنة كانت بالدرجة الموافقة عليها حيث بلغت النسبة (17.6%+64.7%=82.3%) ، في حين إجابة أفراد الفئة من 16 إلى 20 سنة كانت بالدرجة الموافقة عليها بنسبة (28.6%+57.1%=85.7%) و أخيرا الفئة الأكثر من 20 سنة كانت بالدرجة الموافقة عليها بنسبة (25.9%+60.3%=86.2%) ، تدل هذه النسب بدرجة

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

الموافقة على أن العاملين ملتزمين اتجاه بعضهم البعض و ذلك احتراماً للعلاقات المهنية و الشخصية الموجودة بينهم و دليل علي ذلك هو توجههم لرأي واحد ، فكل عامل يحمل بداخله قيم أخلاقية مكتسبة قبل أو بعد التحاقه بالشركة تجعله ملتزم اتجاه زملاءه ، و هذا ما يؤكد اختبار Chi square غير دال إحصائياً بمستوي دلالة (0.16) و التي هي أكبر من مستوي المعنوية ($a=0.05$) ، أي أنها لا يوجد اختلاف علي توزيع التكرارات علي الدرجة الموافقة .

3-4- الجدول رقم 50: الجدول المتقاطع و اختبار "Chi-square" للعبارة (3) من بعد الولاء المستمر مع متغير سنوات الخبرة.

ان بقائي في الشركة نابع من حاجتي العمل فيها .								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
18 %100	7 %38.9	9 %50	1 %5.6	1 %5.6	0 %0	النسبة	من 5 إلى 15 سنة	
17 %100	3 %17.6	10 %58.8	2 %11.8	2 %11.8	0 %0	العدد	من 16 إلى 20 سنة	
7 %100	3 %42.9	3 %42.9	1 %14.3	0 %0	0 %0	النسبة	أكثر من 20 سنة	
16 %100	4 %25	8 %50	3 %18.8	1 %6.2	0 %0	العدد	المجموع	
58 %100	17 %29.3	30 %51.7	7 %12.1	4 %6.9	0 %0	النسبة		
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.87		9		4.56				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن العبارة التي تنص إن بقائي في الشركة نابع من حاجتي للعمل فيها و الإجابة عليها من العاملين الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات بالدرجة الموافقة عليها بلغت ($38.9\%+50\%=88.9\%$) ، أما الفئة من 5 إلى 15 سنة فالإجابة عليها بالدرجة الموافقة بنسبة ($17.6\%+58.8\%=76.4\%$) ، في حين الفئة من 16 إلى 20 سنة فالإجابة عليها بالدرجة الموافقة بنسبة ($42.9\%+42.9\%=85.8\%$) ، أما الفئة أكثر من 20 سنة كانت بالدرجة الموافقة عليها بنسبة ($25\%+50\%=75\%$) ، مما يدل انه لا توجد الاختلافات للإجابات أفراد عينة الدراسة

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

بان بقائهم في الشركة بسبب الحاجة للعمل و عدم توفر فرص عمل أخرى أفضل ، و بسبب المنافع التي يحققونها من هذه الشركة ، و هذا ما يؤكد اختبار Chi square غير دال إحصائيا حيث بلغت مستوي الدلالة (0.87) و هو أكبر من مستوي المعنوية ($a=0.05$) أي أن توزيع التكرارات بالدرجة الموافقة لهذه العبارة ، أي أن هناك اتفاق بين آراء عينة الدراسة حول وجود الولاء المستمر للشركة .

5- الجداول المتقاطعة و اختبار "Chi-square" للعبارة (1) ، (3) ، (3) مع متغير طبيعة الوظيفة

5-5- الجدول رقم 51: الجدول المتقاطع للعبارة (1) من بعد الولاء الشعوري مع متغير طبيعة الوظيفة

اشعر بان الشركة التي اعمل بها جزء من حياتي و من الصعب الابتعاد عنها .									
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	إطار	طبيعة الوظيفة	
36 %100	10 %27.8	12 %33.3	6 %16.7	1 %2.8	7 %19.4	العدد			
						النسبة			
11 %100	4 %36.4	4 %36.4	1 %9.1	2 %18.2	0 %0	العدد	عون تحكم		
						النسبة			
11 %100	5 %45.5	2 18.2	2 %18.2	1 %9.1	1 %9.1	العدد	عون تنفيذ		
						النسبة			
58 %100	19 %32.8	18 %31	9 %15.5	4 %6.9	8 %13.8	العدد	المجموع		
						النسبة			
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square			
0.4		8		7.5					

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه العبارة تنص "اشعر بان الشركة التي اعمل فيها جزء من حياتي و من الصعب الابتعاد" عنها ، فكانت الإجابة من فئة الإطارات بالدرجة الموافقة عليها حيث بلغت النسبة ($27.8\%+33.3\%=61.6\%$) ، و الإجابة من فئة أعوان التحكم بالدرجة الموافقة عليها بنسبة ($36.4\%+36.4\%=72.8\%$) ، و أخيرا فئة أعوان التنفيذ فالإجابة بالدرجة الموافقة عليها بنسبة ($45.5\%+18.2\%=63.7\%$) ، مما يدل انه لا توجد الاختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة ، فهم يشعرون بان الشركة التي يعملون بها جزء من حياتهم و يجدون صعوبة في الابتعاد عنها ، و هذا

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

ما يؤكد اختبار Chi square الغير دال إحصائيا حيث بلغت مستوى الدلالة (0.4) و هي اكبر من مستوى المعنوية (a=0.05) أي أن توزيع التكرارات متساوية مما يدل أن العاملين بالشركة لديهم وفاء و الإخلاص اتجاه الشركة التي يعملون بها .

5-2- الجدول رقم 52: الجدول المتقاطع للعبارة (3) من بعد الولاء الأخلاقي مع متغير طبيعة الوظيفة :

التزامي كبير اتجاه زملائي في الشركة .								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
36 %100	8 %22.2	22 %61.1	4 %11.1	2 %5.6	0 %0	العدد النسبة	إطار	طبيعة الوظيفة
11 %100	4 %36.4	6 %54.5	1 %9.1	0 %0	0 %0	العدد النسبة	عون تحكم	
11 %100	3 %27.3	7 %63.6	0 %0	0 %0	1 %9.1	العدد النسبة	عون تنفيذ	
58 %100	15 %25.9	35 %60	5 %8.6	2 %3.4	1 %1.7	العدد النسبة	المجموع	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.48		8		7.45				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه العبارة تنص التزامي كبير اتجاه زملائي في الشركة ، فكانت الإجابة من فئة الإطارات بالموافقة عليها بنسبة (22.2%+61.1%=83.3%) ، و الإجابة عليها من فئة أعوان تحكم كانت بالدرجة الموافقة عليها حيث بلغت نسبة (36.4%+54.5%=90.8%)، و الإجابة من فئة أعوان التنفيذ بالدرجة الموافقة عليها بنسبة (27.3%+63.6%=90.9%) مما يدل على انه لا توجد الاختلافات في إجابات المبحوثين.

فالعاملين بالشركة لديهم الالتزام اتجاه بعضهم البعض، و ما يؤكد ذلك اختبار chi square حيث بلغ مستوى الدلالة (0.48) و هي اكبر من مستوى المعنوية (a=0.05) أي توزيع التكرارات على درجة الموافقة في هذه العبارة متساوية تقريبا.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

3-5- الجدول رقم 53: الجدول المتقاطع للعبارة (3) من بعد الولاء المستمر مع متغير طبيعة الوظيفة :

التزامي كبير اتجاه زملائي في الشركة .								
المجموع	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العدد	إطار	طبيعة الوظيفة
36 %100	8 %22.2	20 %55.6	4 %11.1	4 %11.1	0 %0	العدد		
						النسبة		
11 %100	6 54.5	4 %36.4	1 %9.1	0 %0	0 %0	العدد	عون تحكم	
						النسبة		
11 %100	3 %27.3	6 %54.5	2 %18.2	0 %0	0 %0	العدد	عون تنفيذ	
						النسبة		
58 %100	17 %29.3	30 %51.7	7 %12.1	4 %6.9	0 %0	العدد	المجموع	
						النسبة		
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi square		
0.3		6		6.53				

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه العبارة " إن بقائي في الشركة نابع من حاجتي للعمل فيها"، فكانت الإجابة من طرف الإطارات بالدرجة الموافقة عليها بلغت نسبة (22.2%+55.6%=77.8%) و الإجابة من طرف أعوان التحكم كانت أيضا بدرجة موافقة عليها بنسبة (27.3%+54.5%=81.8%) في حين كانت الإجابة من طرف أعوان التنفيذ بدرجة موافقة عليها بنسبة (45.5%+18.2%=63.7%)، مما يدل انه لا توجد اختلافات في إجابات العمال. فهم متفقين على ان بقائهم في الشركة بسبب الحاجة إلى العمل و قلة فرص العمل أخرى، فهناك توجه واحد للعمال، و هذا ما يؤكد اختبار chi square غير دال إحصائيا بمستوى دلالة (0.3) الذي هو أكبر من مستوى المعنوية (a=0.05) أي أن هناك توزيع التكرارات على درجة الموافقة متقاربة بين العمال حسب طبيعة الوظيفة.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة التطبيقية.

H_0 : الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

إن الفرضية الرئيسية هي كالتالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). يتفرع منها الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين تمكين العاملين، و بعد الولاء الشعوري للعاملين في شركة الإسمنت.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين تمكين العاملين، و بعد الولاء الأخلاقي في شركة الإسمنت.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين تمكين العاملين، و بعد الولاء المستمر للعاملين في شركة الإسمنت.

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في تمكين العاملين، و بعد الولاء الشعوري للعاملين في شركة الإسمنت.

الجدول رقم 54: معامل الارتباط بيرسون بين تمكين العاملين و بعد الولاء الشعوري:

بعد الولاء الشعوري		المتغير
0.314	معامل الارتباط	تمكين العاملين
0.016	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد علي مخرجات spss

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

من خلال نتائج الجدول رقم 54 يتضح لنا ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و بعد الولاء الشعوري عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) إذ بلغ معامل الارتباط (0.314)، و مستوى معنوية (0.016) .
منه هناك علاقة طردية موجبة لكن ضعيفة بين تمكين العاملين و بعد الولاء الشعوري.
و بناء على ما سبق: نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و بعد الولاء الشعوري
في شركة الإسمنت عند مستوى دلالة $a=0.05$

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) بين تمكين العاملين، و بعد الولاء الأخلاقي في شركة الاسمنت.

الجدول رقم 55: معامل الارتباط بيرسون بين تمكين العاملين و بعد الولاء الأخلاقي:

بعد الولاء الأخلاقي		المتغير
0.319	معامل الارتباط	تمكين العاملين
0.015	مستوى الدلالة	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على spss

يتضح من الجدول أعلاه ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و بعد الولاء الشعوري عند مستوى الدلالة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.319) و مستوى معنوية (0.015)، إذا هناك علاقة طردية موجبة لكن ضعيفة بين تمكين العاملين و بعد الولاء الأخلاقي.

بناء على ما سبق: نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و بعد الولاء الأخلاقي

في شركة الإسمنت عند مستوى دلالة $a = 0.05$

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) بين تمكين العاملين، و بعد الولاء المستمر للعاملين في شركة الإسمنت.

الجدول رقم 56: معامل الارتباط بيرسون بين تمكين العاملين و بعد الولاء المستمر:

بعد الولاء المستمر		المتغير
0.041	معامل الارتباط	تمكين العاملين
0.757	مستوى الدلالة	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد علي spss

يتضح من الجدول أعلاه ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين، و بعد الولاء الشعوري عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.041)، و مستوى معنوية (0.015)، إذا هناك علاقة طردية موجبة لكن ضعيفة جدا بين تمكين العاملين و بعد الولاء المستمر.
بناء علي ما سبق نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و بعد الولاء الأخلاقي

في شركة الإسمنت عند مستوى دلالة $a = 0.05$

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين، و الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت عند مستوى دلالة ($a=0.05$).

الجدول رقم 57: معامل الارتباط بيرسون بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي		المتغير
0.297	معامل الارتباط	تمكين العاملين
0.024	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد علي مخرجات spss.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

من خلال نتائج الجدول رقم 57 يتضح لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، أي ان هناك علاقة طردية موجبة بينهما إذ بلغ معامل الارتباط (0.297)، و مستوى معنوية (0.024)، و هذا إحصائيا يعني ان التمكين يفسر لنا ما نسبته 29.7% من درجة الولاء التنظيمي، و قد جاء بعد الولاء المستمر في المرتبة الأولى بدرجة ارتباط (0.041)، مستوى معنوية (0.024)، مما يعني أن العاملين يطمحون إلى ما هو أفضل. يليه بعد الولاء الشعوري بدرجة ارتباط (0.314)، و مستوى معنوية (0.016)، و أخيرا في المرتبة الثالثة بعد الولاء الأخلاقي بدرجة ارتباط (0.319) و مستوى معنوية (0.015)، لكن ما يلاحظ عن علاقة أنها ضعيفة، و هذا ما يوضح ان تمكين العاملين لا يمارس بصورة جيدة الأمر الذي يؤثر على ولاء العمال للشركة، و هو راجع إلى طبيعة عمل الشركة باختلاف المستويات التي لا تتوفر على ظروف و مناخ ملائم لتمكين بالإضافة إلى عدم استعداد العمال و قابليتهم لمزيد من المهام و الارتباطات و الخوف من تحمل المسؤولية الناتجة عن التمكين. و بناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و بعد الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى تمكين العاملين تبعا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة و طبيعة الوظيفة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، في اتجاهات الباحثين حول مستوى تمكين العاملين بشركة الإسمنت محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent sampler T-test، و كانت النتائج موضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم 58: نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير الجنس:

مستوى الدلالة	قيمة T
0.134	0.975

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد مخرجات spss.

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

من خلال نتائج الجدول نجد أن قيمة "T" هي (0.975) ، و مستوى الدلالة المحسوبة (0.14) ، و هي أكبر من مستوى الدلالة (a=0.05) ، و هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) في مستوى تمكين العاملين لدى شركة الإسمنت تبعاً لمتغير الجنس يعني نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة a=0.05 في مستوى تمكين العاملين

لدى عمال شركة الاسمنت تبعاً لمتغير الجنس

ثانياً : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05)، في اتجاهات المبحوثين حول مستوي تمكين العاملين بالشركة محل الدراسة تبعاً لمتغير العمر .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول

جدول رقم 59 نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب

متغير العمر .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
بين المجموعات	0.912	3	0.304	1.056	0.375
داخل المجموعات	15.541	54	0.288		
المجموع	16.453	57			

المصدر: عن مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم 59 يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) في مستوى تمكين العاملين تبعاً لمتغير العمر، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوبة (0.375)، و هي أكبر من مستوى الدلالة (a=0.05) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى تمكين العاملين لشركة الإسمنت و هذا من وجهة نظر المبحوثين و بالتالي ترفض الفرضية البديلة و تقبل الفرضية الصفرية التي تشير إلى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة a=0.05 في مستوى تمكين العاملين

تبعاً لمتغير العمر

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

ثالثا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في شركة الاسمنت الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي

جدول رقم 60: نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	مستوي الدلالة
بين المجموعات	2.261	5	0.452	1.657	0.162
داخل المجموعات	14.192	52	0.273		
المجموع	16.453	57			

المصدر: عن مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (f) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) في مستوى تمكين العاملين تبعا لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة 0.162، و هي أكبر من مستوى الدلالة ($a=0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في تمكين عاملين شركة الاسمنت، و هذا من وجهة نظر المبحوثين و بالتالي تقبل الفرضية الصفرية و ترفض الفرضية البديلة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين العاملين في شركة محل الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان
- البويرة -

رابعا : نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين بالشركة محل الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة .
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way Anova)، و كانت النتائج موضحة في الجدول الآتي

جدول رقم 61: نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير سنوات الخبرة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
بين المجموعات	1.713	3	0.571	2.091	0.112
داخل المجموعات	14.741	54	0.273		
المجموع	16.453	57			

المصدر: عن مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، في مستوى تمكين العاملين تبعا لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغ مستوى الدلالة (0.112)، و هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في تمكين عاملين شركة الاسمنت، و هذا من وجهة نظر المبحوثين و بالتالي و ترفض الفرضية البديلة و تقبل الفرضية الصفرية التي تشير إلى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين في شركة محل الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة .

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تمكين العاملين بالشركة محل الدراسة تبعا لمتغير طبيعة الوظيفة .
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير طبيعة الوظيفة.

جدول رقم 62 : نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق في مستوى تمكين العاملين حسب متغير طبيعة الوظيفة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
بين المجموعات	1.738	2	0.869	3.248	0.046
داخل المجموعات	14.715	55	0.268		
المجموع	16.453	57			

المصدر: عن مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تمكين العاملين تبعا لمتغير طبيعة الوظيفة حيث بلغ مستوى الدلالة 0.046، و هو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يشير إلي وجود أثر لمتغير طبيعة الوظيفة في تمكين العاملين لدى عمال الشركة، و هذا من وجهة نظر المبحوثين و بالتالي ترفض الفرضية بصيغتها الصفرية و تقبل الفرضية البديلة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات المبحوثين حول

مستوي تمكين العاملين في شركة محل الدراسة تبعا لمتغير طبيعة الوظيفة

الفصل الثالث: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

خلاصة:

في إطار مخططات التنمية الاقتصادية التي اتبعتها الجزائر تم إنشاء شركات البناء، والتي من بينها شركة الإسمنت بسور الغزلان إلا أن هذه الوحدة تم مؤخرًا استقلالها عن الشركة الأم وهي تسعى لتحسين نوعية منتجها وهي متحصلة على شهادة إيزو 9002 ، تاريخ الحصول عليها أفريل 2002، وإيزو 9001 تاريخ الحصول عليها سبتمبر 2003، وهي متحصلة كذلك على حق وضع علامة تاج الخاصة بمنتج الإسمنت تاريخ الحصول عليها أفريل 2006، وللشركة مصلحة تعمل على تكوين الموظفين، حيث أن أغلبية موظفيها تم تكوينهم وهي تسعى دائما لتطوير طريقة التسيير. بعد تفريغ و تحليل بيانات محاور الاستبيان، الذي وزع علي عينة من الموارد البشرية، قوامها 60 عامل استرجعنا 58 منها، تبين لنا أن العمال في هذه الشركة ممكنين، نسبيا حيث أن هناك دائما قرارات لا تتخذ إلا بعد العودة إلي المسؤول، كما توصلنا أيضا أن مستوى الولاء لدي أفراد العينة المدروسة، مرتفع و هناك تجانس بين كل أبعاد الولاء ، العاطفي، الأخلاقي، المستمر، و لغرض معرفة طبيعة العلاقة التي تربط بين التمكين و الولاء قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين، وتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة، لكنها ضعيفة حيث ان التمكين يفسر نسبة من مستوى الولاء التنظيمي.



الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لاستمرار المنظمات، و أنه القادر علي انتزاع مكانة لها في الأسواق المحلية و العالمية في ظل اشتداد المنافسة و تقارب المستويات التكنولوجية بفعل ظاهرة العولمة، فالمورد البشري في المنظمة كما العقل في الإنسان، فالمنظمة لا تستطيع الاستمرار دون وجود عقل يديرها، ومن هنا فان أهمية المورد البشري في المنظمة تماما كأهمية العقل عند الإنسان.

لذلك اهتم العديد من الباحثين في مختلف حقول المعرفة الإنسانية بدراسة هذا المورد بتعمق من بينهم علماء الإدارة، و علم النفس، و علم الاجتماع، حيث بحثوا فيما يجعل الفرد العامل، في ذروة عطائه فحلفوا لنا جملة من النظريات، تدرس

سلوك هذا الأخير، و لازلت البحوث جارية فتوجهوا إلي مفاهيم جديدة تجعل الفرد العامل يعطي كل ما لديه. و ذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات، و العمل الجماعي، و تفويض له الصلاحيات، و السلطات فبذلك أصبح العامل هو مالك المنظمة، يتبني قيمها، و أهدافها، و يسعى لتحقيقها، كأنه أهدافه الشخصية، فسمي هذا الرابط بالولاء التنظيمي، فهو المؤشر الأكثر صدقا، و دلالة تعتمد عليه المنظمات في التنبؤ بمدى استعداد عمالها لتحقيق أهدافها، و الوقوف بجانبها في أوقات الأزمات، و من هنا جاء الاهتمام بالبحث في العوامل، و الأسباب التي تنمي و تقوي هذا الرابط فتبين لنا أن التمكين هو العامل الذي يقويه، فتم إسقاط هذه العلاقة علي عينة في شركة الاسمنت و توصلنا إلي النتائج من الجانبين النظري و التطبيقي نوردها فيما يلي.

أولا: النتائج

1- النتائج النظرية:

- التمكين هو عملية اكتساب القوة اللازمة، والسلطة، والمسؤولية، لاتخاذ القرارات، و الإسهام في وضع الخطط التي تمس وظيفة الفرد و استخدام الخبرة الموجودة لدي الأفراد لتحسين أداء الوظيفة.

الخاتمة

- يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي داخل الفرد استغلالا كاملا.
- يواجه تمكين العاملين معوقات تظهر أغلبها في رفض أفراد السلطة و النفوذ في المنظمة الاستغناء عن السلطة و تخوف العمال من تحمل المزيد من المسؤوليات، و غياب الثقة المتبادلة بين الطرفين.
- يعتبر الولاء التنظيمي عامل أساسي عامل أساسي في تحديد الارتباط و التوافق بين الأفراد و منظماتهم و مدي رغبتهم في عدم تركها.
- الولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان و إنما هو شعور مكتسب.
- الولاء التنظيمي عقد معنوي بين العامل و المنظمة.
- التمكين و الولاء التنظيمي من المصطلحات الحديثة التي ظهرت مع بداية القرن العشرين.

2- النتائج التطبيقية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين، و بعد الولاء الشعوري، بشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $a=0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و بعد الولاء الأخلاقي، بشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $a=0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و بعد الولاء المستمر، بشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $a=0.05$.

الخاتمة

و من هنا نتوصل إلي رفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و الولاء التنظيمي في شركة محل الدراسة عند

مستوي الدلالة $a=0.05$

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوي تمكين العاملين تبعاً

للمغيرات الشخصية و الوظيفية عند مستوي الدلالة $a=0.05$

1- تبعاً لمتغير الجنس

نقبل الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة $a=0.05$ في مستوي تمكين العاملين لدي عمال شركة محل الدراسة.

2- تبعاً لمتغير العمر

نقبل الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة $a=0.05$ في مستوي تمكين العاملين لدي عمال شركة محل الدراسة.

3- تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

نقبل الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة $a=0.05$ في مستوي تمكين العاملين لدي عمال شركة محل الدراسة.

4- تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

نقبل الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة $a=0.05$ في مستوي تمكين العاملين لدي عمال شركة محل الدراسة.

الخاتمة

5- تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة

نرفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ في مستوى تمكين العاملين لدي عمال شركة محل الدراسة.

ثانياً: التوصيات

- يجب علي إدارة المنظمات النظر إلي العمال كرأس مال بشري و ليس مجرد تكلفة.
- علي غدارة المنظمات عند اكتشاف ان هناك موظف لديه قدرات مخزنة و طاقات غير مستغلة و ثقة عالية بالنفس ان تشجعه و تدعمه و تمكينه من خلال منحه المزيد من الصلاحيات و إشراكه في اتخاذ القرار.
- منح العاملين المزيد من تفويض السلطة فيما يخص مهام أعمالهم، وذلك القدرة علي اختيار أسلوب أداء أعمالهم.
- إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار و ذلك من خلال وعي الإداريين ان تفويض السلطة ساعد في تسير العمل .
- حث المدراء في شركة الاسمنت بسور الغزلان علي دعم و تشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات .
- و أيضاً إتباع نظام عادل و جيد للمكفآت، و الحوافز حتى يشعر العاملون جميعاً بالعدل بينهم.

ثالثاً: آفاق البحث

- في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن ان تكون بحوث مستقبلية وهي:
- دراسة مقارنة بين مستويات التمكين في القطاع الخاص و القطاع العام في الجزائر.
- ربط متغير التمكين بالرضا الوظيفي.
- مساهمة التمكين في تقبل التغيير التنظيمي من طرف العمال.
- دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.



قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب

- 1- إحسان دهب جلاب، إدارة التمكين و الاندماج، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان،الأردن،2013.
- 2- إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 3- أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة "نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2009.
- 4- أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراءة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 5- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل تطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- 6- حسن إبراهيم بلوط، مبادئ و اتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية بيروت، 2005.
- 7- خضير كاظم حمود، مبادئ الإدارة الأعمال، الإثراء للنشر و التوزيع، الأردن،2008 .
- 8- خلف سليمان رواشد، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار الحامدية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- 9- زكريا مطلق الدوري، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009 .
- 10- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري "مبادئه و أساسياته"، دار النشر العربي، الأردن،2007 .
- 11- سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، كلية التجارة بالسماعية، جامعة قناة السويس، مصر 2012.
- 12- شفيق العتوم، طرق الإحصاء "تطبيقات اقتصادية و إدارية باستخدام"، دار المناهج، الأردن، 2008 .

- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- 14- عبد الرزاق الرحاحلة، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي، للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011 .
- 15- عبد العزيز مصطفى أبو نبغة، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الثانية، الأردن.
- 16- عدي عطا حميدي، القيادة الإدارية الحديثة في الاستراتيجية، دار البادية، الطبعة الأولى، 2013 .
- 17- علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في العنصر البشري "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، أبتز للطباعة والنشر، القاهرة، 2004.
- 18- مدحت أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدي العاملين داخل المنظمة، دار ايتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005.
- 19- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية "اتجاهات المعاصرة"، مجموعة نيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- 20- مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 21- نجم الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 22- نوردين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
- 23- وليد عبد الرحمان، تحليل البيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، دار الهجرة، السعودية.
- 24- يحيى ملحهم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.

2- رسائل وأطروحات

- 1- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، إدارة أعمال، العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

- 2- إيناس فؤاد النووي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
- 3- بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية و علاقتها الولاء التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية دراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
- 4- تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري و أثره علي الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2014.
- 5- خالد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
- 6- خالد ظافر الهاجري، العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض العوامل الاجتماعية و التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة مالك سعود، السعودية، 2002.
- 7- سعد الدوسري، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- 8- صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي أبعاد الأداء الساقبي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- 9- عبد الرحمن هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1998.
- 10- عبد الله بن المحسن المقلح، قياس مستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
- 11- عبد المحسن بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية دراسات عليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2001.
- 12- كرمية توفيق، تمكين العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007.

- 13- محمد بن غالب العوضي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- 14- محمد حسين عبد المحسن أبو سنيينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2013.
- 15- محمد شريف شريط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس والعلوم التربوية و أطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 16- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثره علي الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 17- محمود مرزوق محمد هبكل، الولاء التنظيمي و عوامل تحقيقه في منشآت الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2002.
- 18- مزوار منوبة، أثر الحوافز علي الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013.
- 19- مشعل بن حمص بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 20- مصعب بن عبد الهادي، التمكين النفسي و علاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 21- مطر بن عبد المحسن الجميلي، أنماط القيادة و علاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 22- مني حلف الملاحمة، الولاء وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم أصول و إدارة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.
- 23- نائف بن ناصر المضوي، العوامل الشخصية والوظيفية و علاقتها بالانتماء، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.

24- نجاح قاضي، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين، أطروحة دكتوراة، قسم إدارة و أصول التربية، جامعة
2008 اليرموك،

3-المجلات

1- باديس مخلوة، اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، مجلة الباحث، العدد 13، جامعة قاصدي
مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013.

2- خشالي، شاكركر جار الله، أثار الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية علي الولاء التنظيمي، المجلة الأردنية للعلوم
التطبيقية، العدد 1،

3- راتب العود، وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية و علاقتها بالولاء التنظيمي،
مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2009، 1.

4- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العام، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية
و القانونية، المجلد 27، العدد 2011، 1.

5- عادل السيد، الالتزام التنظيمي للأستاذة الجامعة وعلاقته بالفعالية المنظمة الجامعية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة
الإسكندرية، مصر، العدد 43، 2003.

6- عبد السلام مسعود هندر، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري، مجلة سبها العلوم الإنسانية،
مجلد 11، العدد 1، 2012.

7- العضاييلة علي محمد، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية و التنظيمية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات،
المجلد 10، العدد 6، الأردن، 1995.

8- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 28، العدد 2، 2012.

9- معالي فهمي حيدر، دراسة العوامل المؤثرة علي استخدام تمكين العاملين، كلية التجارة، جامعة ضبط، المجلة العلمية
للتجارة، و تمويل، العدد 2، 2001.

4- الملتقيات و المؤتمرات

- 1- أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية علي منظمات العالمية، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- 2- سناء عبد الكريم الخناف، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.

5- المنشورات

- 1- عدنان والي ماشي، تمكين الموظفين، منشورات المؤسسة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010 .
- 2- تمكين العاملين "مدخل لتحسين و التطوير المستمر"، دليل إرشادي، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1- Bowen ,E, and Lawler ,Empowring service employees,sloan
management reveiw ,summer,1995.

Shack beton,v business leadership,retledge,london,1995 -2

ثالثا: مواقع الانترنت

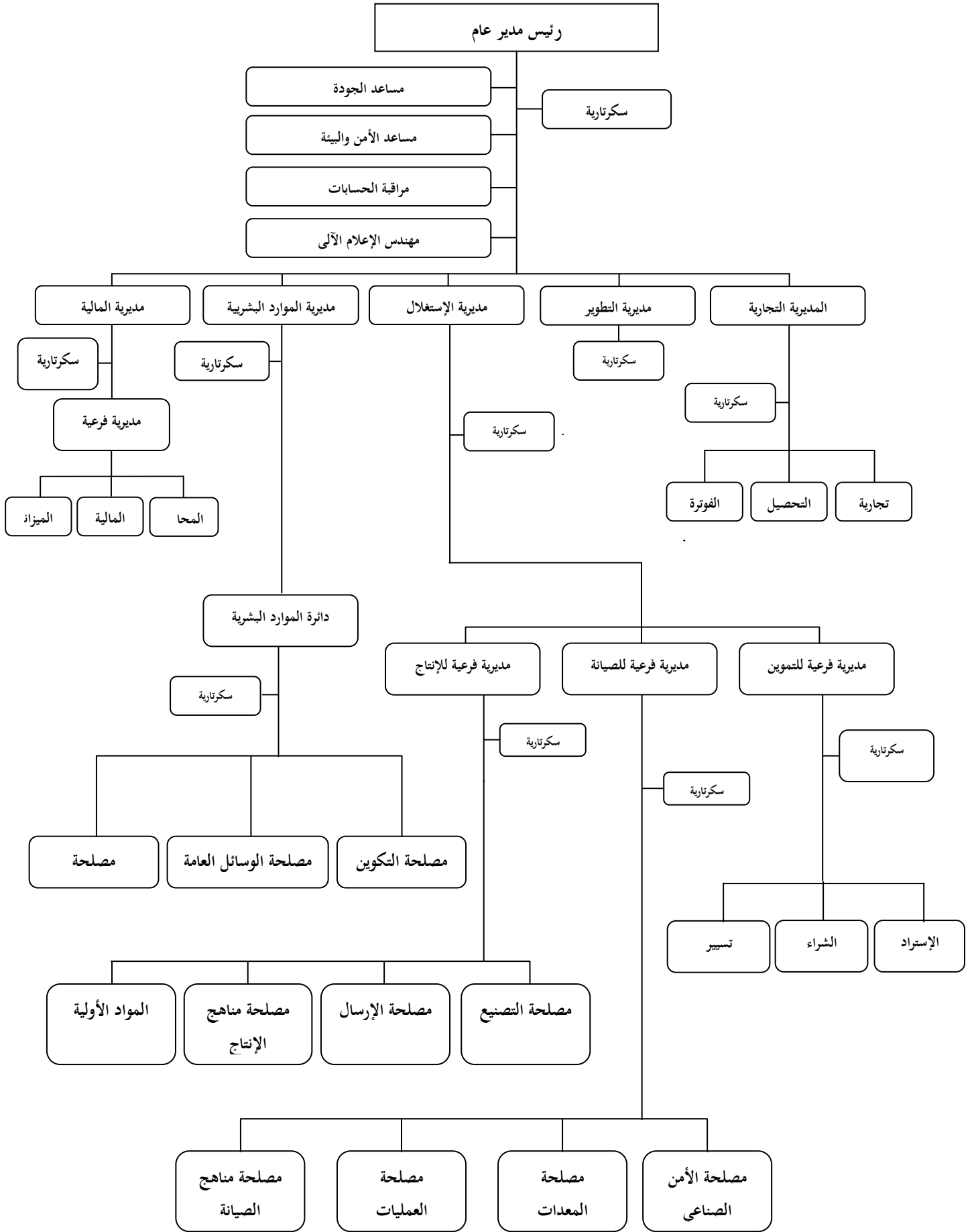
سيد مصطفى، تمكين العاملين و السمات المميزة والمقاييس المؤثرة، نقلا عن الرابط التالي:

http://pr.se.net/sow/2004_novembre/statijo.,htm.

www.baldna online .net أطلع عليه بتاريخ 2015/04/20 علي الساعة 10 :01

www.islameiat .com. أطلع عليه بتاريخ 2015 /04/20 علي الساعة 11 :29





الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان

الملحق رقم : 02

قائمة الأساتذة المحكمين.

أسماء المحكمين	صفة المحكمين
الأستاذة: فاسي فاطمة الزهراء	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة أكلي محند والحاج البويرة-
الأستاذ: حواس مولود	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة أكلي محند والحاج البويرة-
الأستاذ: علي زيان محند وعمر	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة أكلي محند والحاج البويرة-

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: تمكين العاملين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة تمكين العاملين لعمال شركة الإسمنت، والمرجو تحديد وجهة نظرك بوضع العلامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	أنا أعرف بوضوح المطلوب و المتوقع مني والأهداف و النتائج الواجب تحقيقها.					
02	أنا أعرف مهامي ومسؤوليتي بدقة و وضوح.					
03	إن عملي يعتبر هام جداً بالنسبة لشركة.					
04	رئيسك لديه ثقة فيك.					
05	أسيطر بدرجة كبيرة علي الطرق التي أؤدي بها عملي					
06	يمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة تواجهني و تتطلب حلا عاجلا و فوريا					
07	أنا أحب العمل في مكاني الحالي بشركة.					
08	أنا أشعر بالأمان و الثقة في اتخاذ القرارات.					
09	أنا مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة.					
10	أمتلك الصلاحية والمسؤولية لاتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلي رئيسي.					

					يسمح لي بإيجاد حلول لمشكلات عملي.	11
					لك حرية في اتخاذ القرار.	12
					لك سلطة التصرف في نشاط.	13
					لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي	14
					إذا لم أتبع الإجراءات التي يتضمنها عملي بصورة دقيقة فإنني أتعرض للعقاب .	15
					أنا أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.	16
					يشعرك مديرك بأهمية عملك، و مكانتك كجزء حيوي بالنسبة لشركة.	17
					تتوقع منك الشركة النتائج و الأعمال الجيدة باستمرار.	18
					أنا أعمل مع العاملين معا لحل المشكلات التي تواجهنا.	19
					يمنحك مديرك السلطة و المسؤولية لأداء عملك بشكل متكامل.	20
					الإدارة تبذل قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكفآت و عادل يرضي العمال، ويحفزهم علي العمل أكثر.	21
					تعتقد أنه عندما تتلقي التدريب و التكوين يعطي لك حرية أكثر لتصرف.	22

المحور الثاني: الولاء التنظيمي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الولاء التنظيمي لدي عمال شركة الاسمنت و المرجو تحديد وجهة نظرك بالتأشير بالعلامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسب من الخيارات المتاحة.

الرقم	أبعاد الولاء التنظيمي و العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
بعد الولاء الشعوري "العاطفي"						
01	أشعر بأن الشركة التي اعمل بها جزء من حياتي و من الصعب الابتعاد عنها.					
02	لدي الرغبة في قضاء ما تبقي من حياتي المهنية في الشركة التي أعمل فيها.					
03	تعد هذه الشركة أفضل مكان يمكن العمل فيه.					
04	إذا تلقيت عرض عمل أفضل من عملي الحالي، لن أترك الشركة الحالية.					
05	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدي الآخرين عن الشركة داخلها و خارجها					
بعد الولاء الأخلاقي "المعياري"						
01	سأشعر بالذنب إذا غادرت هذه الشركة					
02	أشعر بأني ملزم بالبقاء بعملي بهذه الشركة					
03	التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في الشركة					
04	تستحق هذه الشركة إخلاصي و ولائي لها					
05	أدين بالكثير لهذه الشركة					

بعد الولاء "المستمر"

					01	أشعر بالخوف من ترك العمل في الشركة لصعوبة الحصول علي عمل آخر.
					02	أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارى في هذا العمل في هذه الشركة هو أنها تقدم مزايا لا تتوفر في شركة أخرى.
					03	إن بقائى في الشركة نابع من حاجتى للعمل فيها.
					04	ستتأثر أمور كثيرة في حياتى إذا ما قررت ترك العمل في هذه الشركة.
					05	بقائى في الوقت الحاضر في هذه الشركة مسألة ضرورية جدا.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة-
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية

الملحق رقم:03

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة

تحية طيبة و بعد

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية، حول موضوع "التمكين العاملين و أثره علي الولاء التنظيمي" دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، أتقدم إلي سيادتكم الموقرة راجية منكم التكرم بالإجابة علي أسئلة هذا الاستبيان، بموضوعية و التعبير عن رأيكم بكل دقة شاكرين لكم حسن تعاونكم، و قبولكم المشاركة في هذا العمل، مع تأكيدنا بالسرية التامة لكل المعلومات، و تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

علما أن تمكين العاملين يعني منع العاملين قوة التصرف، و المزيد من السلطة، و الموارد وحرية العمل. و المشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة، و حل مشاكله، و تحمل المسؤولية، و الرقابة الذاتية علي أعمالهم.

أما الولاء التنظيمي عبارة عن شعور بالمحبة، و الانتماء، و الالتزام، و الإخلاص، و الوفاء للمؤسسة، و أن هناك ارتباط قوي متبادل بين الطرفين "المنظمة و العامل" فالعامل يحرص علي تحقيق أهداف المنظمة قبل أهدافه الخاصة و تفضيلها علي باقي المنضّمات.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف علي بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لعمال شركة الاسمنت، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة علي التساؤلات التالية، و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثي

2-العمر: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة
من 36 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3-المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط
التعليم الثانوي جامعي
دراسات عليا أخرى حددتها:

4-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنوات

من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

5-طبيعة الوظيفة: إطار عون تحكم عون تنفيذ