

تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة (دراسة تطبيقية)

د. نجيب عبدالمجيد نجم

المعهد التقني / الحويجوة

الملخص

التمكين محرك لمكامن النهوض للمورد البشري في المنظمة من خلال التزود بـ (القوة ،توافر المعلومات وامتلاكها، إمتلاك المعرفة واستثمارها ، اخيرا" المكافئات) .
 هذه الدراسة محاولة جادة لمعرفة تأثير التمكين في ولاء العاملين والذي تم تطبيقه في مديرية ملحج قطن كركوك التي تغطي اكثر من (٦٠ %) من احتياجات القطر من اقطان الشعر وكانت نسبة العينة المختارة الى مجتمع البحث (٢٥ %) وتوصل الباحث بعد استخدام حزمه من الاساليب الاحصائية الى مجموعة من الاستنتاجات بعضها عامه كوجود نسبة تزيد على (١٦ %) للارامل والمطلقات والعازبات رغم تفوقهن في الشهادة الجامعية على الذكور بفارق (٩ %) و ٠٠٠ استنتاجات خاصة كتأكيد على الفقرات المتعلقة ب(القوة ،توافر المعلومات وامتلاكها، امتلاك المعرفة واستثمارها ،المكافئات) في التساؤلات التي حصلت على اعلى اهمية نسبية وعلى علاقة معنوية والنظر في التساؤلات التي حققت عكس ذلك ودراستها ووضع الحلول المناسبة لها واخيرا التعاون مع الجهات الامنية المحلية لخلق اجواء من الاستقرار والامان من خلال التعاون والتنسيق لما لها دور ايجابي كبير في ولاء العاملين وزيادة عطائهم لمنظمتهم .

Abstract

Empowerment is the motor of human resource development in the organization by (Strength , availability of information and possessing them , possessing know how and investing it and rewards) .

This study is a serious attempt to know the impact of empowerment over the loyalty of employees , which is applied in kirkuk cotton jin that covers more than ٦٠% of the country needs for cotton , the sample was ٢٥% of the unit of research , the researcher by using statistical methods finds a number of conclusions , some are general such as the percentage of widows women , divorced and single constitutes ١٦% , although they have got university degrees more than ٩% in comparison with males

and special conclusions such as stressing (Strength , availability of information and possessing of information , possessing and investing know how and rewards) in the questionnaires that got a significant percentage and immaterial relation looking for the question that were on the contrary , studing and finding solutions for them, and at last cooperating avith the local security services to create on atmosphere of stability and security by coordinating , which plays appositve role to ward the loyalty of employees to increase their effort to the best advantage of their organization .

المقدمة

لا زالت منظمات اليوم تعاني من تدني مستويات ولاء افرادها ، مما يشكل عائقا لبناء قاعدة فكرية متميزة ، لذا سعت الاتجاهات الحديثة الى تطوير واستحداث وسائل لتنمية روح الولاء للعنصر البشري بوصفها محور ارتكاز في نمو وتطور المنظمات بعد تبني اتجاهات إدارية متعددة كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة واللامركزية وتفويض السلطة ، مما مهد الطريق لظهور التمكين كأسلوب إداري متطور يتجاوز حدود تفويض السلطة ويمنح العاملين سلطات لمواجهة المشاكل وتلافي المخاطر والتهديدات التي تجلبها الأزمات كسمة من سمات العصر الحديث ، إذ ان المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى نجاح الافراد في أدائهم لإعمالهم والتي تتوقف بدورها على رضاهم ومستوى حماسهم المتأني من مستوى ولائهم للعمل وللمنظمة ، لذا فإن محاور البحث تنحصر في الفقرات الآتية :-

Methodology	أولاً: منهجية البحث
Theoretical background	ثانياً: الخلفية النظرية
Application Side	ثالثاً: الجانب التطبيقي
Conclusions & recommendation	رابعاً: النتائج والتوصيات
References & appendixes	خامساً: المصادر والملاحق

Methodology	أولاً: منهجية البحث
-------------	---------------------

١-١ مشكلة البحث :-

يحاول البحث الإجابة على سؤال جوهرى ومهم يطرح نفسه على نخبة من منتسبي مديريةية محالج قطن كركوك وهو هل عملية التمكين المتمثلة في (القوة ، توافر المعلومات وامتلاكها ، إمتلاك المعرفة واستثمارها ، المكافآت) أثر في ولائهم للمديرية التي يعملون فيها ؟

٢-١ أهمية البحث وأهدافه :-

تتبين أهمية البحث من خلال الأهداف التي يسعى الى تحقيقها وهي :-

١/ تسليط الضوء اولاً على مفهوم التمكين (Empowerment Concept) ودلالاته ، ثم مفهوم الولاء (Loyalty Concept) ودلالاته في الأدبيات الادارية وطروحات الباحثين وتوضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للمفهومين لإفراد العينة المبحوثة .

٢/تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين كمتغير مستغل وبين الولاء للمنظمة كمتغير معتمد (تابع).
٣/وضع أسس وأطر عملية ومقترحات من شأنها ان تكون قاعدة فكرية واستراتيجية تعتبر بمثابة دليل ومنهاج يمكن الاستعانة بها وتطبيقها في منظمات اخرى .

٣-١ مخطط الدراسة الفرضي :-

المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينه الميدانية تتطلب تصميم مخطط فرضي يشير الى العلاقة التطبيقية بين ابعاد الدراسة الحالية واعتمادا" على قياس كل بعد ، وقد أعتمد في هذا المخطط ابعاد التمكين بوصفه ابعاد مستقلة تؤثر في الولاء التنظيمي بوصفه بعدا" معتمدا" ، الشكل (١) .

الشكل (١)

مخطط الدراسة الفرضي

الشكل من إعداد الباحث

٤-١ فرضية البحث الرئيسية :-

يعتبر التمكين المتمثل (القوة ، توافر المعلومات وامتلاكها ، إمتلاك المعرفة واستثمارها ، المكافآت) عوامل مؤثرة في ولاء العاملين في العينة المبحوثة لمنظمتهم .

٥-١ حدود البحث :-

يمكن تحديد حدود البحث في المجالات الآتية :-

- أ- الحدود الزمانية :- تم اجراء هذا البحث في الربع الأخير من عام ٢٠١١ (الشهور ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ من عام ٢٠١١) .
- ب- الحدود المكانية :- تم اجراء البحث في مديرية محاج قطن / كركوك إحدى المديريات التابعة الى الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة .
- ج- الحدود البشرية :- شمل البحث نخبة من منتسبي المديرية من مدرء الاقسام ومعاونيهم وكذلك المهندسين وبعض العاملين في الاقسام الإدارية والمالية والأمنية .
- د- الحدود الموضوعية :- تناولت الدراسة تاثير التمكين على ولاء العاملين للمنظمة مع دراسة وتحليل البيانات الشخصية للعينة المبحوثة من حيث الجنس ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، العمر .

مصادر جمع البيانات :-

اعتمد الباحث في دراسته لمشكلة قيد الدراسة وجمعه للبيانات ذات العلاقة بالمشكلة على المصادر الآتية :-

أ- المصادر العربية والأجنبية والبحوث والأطاريح والرسائل الجامعية المنشورة .
ب- تصميم إستمارة استبيان لإختبار فرضية البحث بالاعتماد على أداة القياس التي طورها بورتر وزملائه والمسماة (OCQ) (Organizational & Commitment Questionnaire) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ولإجل اضافة صفة الثبات والصدق على هذه الإستمارة ثم عرضها على بعض المعنيين والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم .

ج- المقابلات الشخصية :- قام الباحث بإجراء سلسلة من المقابلات ابتداءً مع السيد مدير الملحج ورؤساء الاقسام وخاصة رئيس قسم الانتاج والمهندسين من كافة الاختصاصات العاملة في هذا القسم وكذلك رؤساء الاقسام الساندة ومعاونيهم لشرح مضمون هذه الإستمارة وتم اجراء سمنار في القسم العلمي للمعهد لمناقشة مشكلة البحث قيد الدراسة بتاريخ ٢٠١١/١١/١٥ .

١-٦ الأساليب التحليلية المستخدمة:-

قام الباحث باستخدام حزمة من الاساليب الأحصائية التحليلية في دراسته للمشكلة وهي :-
أ- النسبة المئوية لمعرفة نسبة التكرارات للعينة المبحوثة من المجموع الكلي .
ب- مربع كاي (Chi - Square) لقياس التفاوت بين التكرارات المتوقعة وتكرارات المشاهدة .

ج- معامل فيشر لقياس درجة حدة الفقرات والحصول على الأهمية النسبية للفقرة (الوزن المؤي) .

د- تحقيقاً لمبدأ التكامل المنهجي استخدم الباحث أيضاً المنهج التحليلي الوصفي لمعرفة الارتباط والتكامل بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد .

ثانياً: الخلفية النظرية :- Theoretical background

٢-١ مفهوم التمكين :-

أن الأصل اللغوي لمفردة التمكين يعني مكن (تمكيننا) من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة ومعنى أمكن أي سهل له، او يسر له فعله واداءه (المنجد ، ١٩٧٣ : ٧٧١) ،

ووردت كلمة (التمكين) في القرآن الكريم بأشواقاتها عشرون مرة وهو ان الله سبحانه وتعالى جعل الممكن لهم خلفاء في الارض أي ائمة الناس والولاية عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع العباد كما في سورة الكهف حيث وردت مرتين الأولى في قوله تعالى (إنا مكننا له في الارض وءاتيناه من كل شيء سبباً) (الآية / ٨٤) والثانية في قوله تعالى (قال ما مكني فيه ربي خير فاعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردماً) (الآية / ٨٥) ، كذلك في السور والآيات التالية (سورة يوسف / الآية ٢١ ، ٥٤ ، ٥٦) و (سورة القصص ، الآية ٦ ، ٥٧) و (سورة الانعام، الآية ٦) و (سورة الاحقاف ، الآية ٢٦) و (سورة الأعراف ، الآية ١٠) و (سورة الحج ، الآية ٤١) و (سورة النور ، الآية ٥٥) و (سورة التكوير ، الآية ١٩ ، ٢٠) ، أما التمكين في الفكر الاداري فازداد الإهتمام به منذ اواخر القرن العشرين كأحد فلسفات الادارة الحديثة من خلال تعزيز قدرات العاملين (المعاني وارشدة ، ٢٠٠٩ : ٢٣٤ - ٢٥٨) ضمن إطار من الشفافية والوضوح وصولاً الى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية التي تشدها منظماتهم (الطائي ، ٢٠٠٥ : ٩٥ - ١١٥) وكذلك التركيز على الانسان وحاجاته المختلفة وأنه على افتراض كائن عاطفي له مجموعة من المشاعر والعواطف والانفعالات التي يجب فهمها والعمل على إشباعها (القريوتي ، ٢٠٠٩ : ١٠٠) ، وتأخذ عملية التمكين من منظور تنظيمي العديد من الاتجاهات التنظيمية المعاصرة من اهمها :-

أ- الهيكل التنظيمي المقلوب :

يقوم على وضع الزبائن على الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية ويتبعه العاملون ومن ثم يليهم المستويات الادارية المختلفة وصولاً بالإدارة العليا ومجلس الادارة ، الشكل (٢) .
إن هذا التغيير لم يتم بين عشية وضحاها وانما عن تغيرات تاريخية في التحول الى الاهتمام بالزبائن ورضاهم وتحتاج امتلاك المنظمات التي تطبقها ثقافة الخدمة القوية مما يجعل العاملين المتمكنين ان تكون لديهم السلطة والمسؤولية والمساءلة والمهارة والخبرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة والرغبة الصادقة (مسودة ، ٢٠٠٦ : ٣) .

ب- تقليص عدد المستويات الإدارية في التسلسل الرئاسي :-

أي تقليص عدد المستويات الإدارية عمودياً مما يحقق مجموعة من المزايا منها المرونة ، كفاءة عملية الاتصال ونقل المعلومات ، الشفافية ووضوح القرارات ، زيادة نطاق الإشراف (زيادة ، ٢٠٠٩ : ٢٥٥) ، إن البناء التنظيمي المسطح يحتاج الى سياسة وخطوط سلطة لإجل توفير بيئة ملائمة صالحة للتمكين تسمح للعاملين إتخاذ القرارات بالوقت المناسب (العتيبي ، ٤)

. : ٢٠٠٥

ج- التقليل من حدة الأمر أو تجنبها :-

لا يمكن ولا يصلح مبدأ وحدة الأمر في القرن الحادي والعشرين في ظل المنظمات الأفقية التي تعتمد على أساس روح الفريق ، لذا فإن فكرة تمكين العاملين الداعية الى التخلي عن هذا المبدأ تستند الى التوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور والتوجيه الى الثقة والتفويض ، فضلا عن اتباع التعليمات والقواعد الداعمة على المشاركة في اتخاذ القرار من قبل العاملين (العتيبي ، ٢٠٠٨ : ٣) .

د- نطاق إشراف واسع :-

لا يوجد عدد مثالي يمكن تحديده لنطاق الإشراف بسبب اختلاف قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام التي يقومون بها واختلاف حاجاتهم للمتابعة والإشراف (السيحاني ، ٢٠٠٤ : ١٩) ، وإن التحول الى نطاق الاشراف الواسع لا يمكن ان تتم إلا من خلال اعطاء وخلق مزيد من الثقة والسلطة وحرية التصرف للعاملين مما يولد لديهم شعورا " بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية (Fourie ، ٢٠٠٩ : ٤١) .

هـ- المركزية واللامركزية :-

إن المركزية المطلقة لا يمكن ان تحكم سير الاعمال وخاصة في عصر التنظيمات الفخمة والوظائف المتنوعة التي تتضمنها ، وإن اللامركزية الصحيحة هي تلك التي تقلص المستويات الإدارية فتسمح بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الخارجية وخاصة متغيرات السوق والزبائن والمنافسة والتكنولوجيا ، لذا فإن اتجاه تمكين العاملين يعني استثمار العمل محتوا" ومضمونا" إذ ليس هناك حاجة الى من يراقب العامل لأنه يراقب نفسه بنفسه وهذا مما يدعو الى زيادة مستوى اللامركزية في المنظمة (Klidas ، ٢٠٠٢ : ٥) .

٢-٢ أهداف التمكين :-

أشار القرآن الكريم الى اهداف في قوله تعالى (الذين ان مكنهم في الأرض أقاموا الصلوة واتوا الزكوة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عقبه الأمور) (سورة الحج / الآية ٤١) ويرى الباحثان (حمود واللوزي ، ٢٠٠٨ : ٢٦٠) . إن التمكين يحقق الأهداف الأتية :-

أ- يسهم بتحقيق انجاز الاعمال بصورة اكثر فاعلية من خلال استخدام افضل الجوانب المتعلقة باستثمار الموارد البشرية .

ب- له دور كبير في رفع رضا وولاء العاملين من خلال مساهمته الفعالة في تفويض الأثار المتعلقة بالإحباط او الضغوط المترتبة بالعمل .

ج- ابقاء المنظمة في المقدمة دائماً" ومحاولة جعلها مميزة من خلال الاستفادة وبشكل فعال من امكانيات الموارد البشرية المتوفرة وبالتالي زيادة مبيعاتها وارباحها مما يحقق للمنظمة النمو والتوسع .

٢-٣ مفهوم الولاء التنظيمي :-

وردت تعاريف كثيرة لمفهوم الولاء التنظيمي ومن اهمها تعريف الباحثان (السالم وصالح، ١٩٩١ : ٢٤٧) للولاء بأنه (استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية بالبقاء في المنظمة وقبول القيم والاهداف الرئيسية للتنظيم) ، ويرى الباحث (فرحان طالب ، ١٩٩٢ : ٣٨) بأن الولاء (حالة اندماج وتماسك العاملين بالمنظمة والعزم على الكفاح لتحقيق اهدافها) ، وعلية يمكننا القول بأن الولاء بات قيمة من القيم التي يطالب الفرد بالتمسك بها وفهمها إلا ان هذا لم يهذب جميع صفات الفرد ومميزات شخصيته إلا في حدود تهذيب بعض الفروقات التي تؤثر على العمل (السعيد ، ٢٠١٠ : ٤٥

٢-٤ صفات الولاء التنظيمي :-

يتصف العاملين الذين يظهرون مستوى عالي من الولاء تجاه منظماتهم بالصفات الآتي : (رويس ، ٢٠٠٢ : ٤٥) .

أ- اعتقاد قوي بقبول اهداف وقيم المنظمة .

ب- استعداد عال على بذل اقصى جهد نيابة عن المنظمة .

ج- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته ودوره الفعال في المنظمة .

٢-٥ خصائص الولاء التنظيمي :- (دهش ، ٢٠١٠ : ٤٩) .

أ- متغير سلوكي لا يمكن تحديد ابعاده وتجسيده بشكل ملموس وإنما يستدل عليه من سلوكيات وتصرفات العاملين تجاه منظماتهم .

ب- محصلة نهائية لمجموعة من تفاعلات العديد من النظم والسياسات ولإجراءات التي تعتمد عليها المنظمات تجاه الموارد البشرية العاملة في المنظمة .

ج- يحتاج الى تظافر جهود كافة إدارات المنظمة بسبب تشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه .

د- درجة التغيير التي تحدث فيه أقل نسبياً" من درجة التغيير التي تحدث في الظواهر الإدارية الأخرى وبالتالي فهو لا يخضع للمفاجئات التي تحدث في فترات قصيرة ولا يصل الى مستوى الثبات المطلق .

٢-٥ نبذة عن مديرية ملحج قطن كركوك :- البيانات من وحدة اعلام المديرية .

تأسست مديرية ملحج قطن كركوك عام ١٩٧٣ وهي إحدى المديريات التابعة إلى الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة / موصل التي تتبع بدورها وزارة الصناعة والمعادن ، وكانت المديرية (ذات المساحة ١٥٠٠ متر مربع) تشكل أكبر مركز استلام وحلج القطن والتي كانت تغطي أكثر من (٦٠ %) من احتياجات القطر من اقطان الشعر، ونتيجة للظروف التي مرت على القطر من الحرب العراقية - الإيرانية (حرب الخليج الأولى / ١٩٨٠) والعدو الثلاثيني (حرب الخليج الثانية / ١٩٩٠) وماتبعها من أحداث وصولا إلى السقوط عام ٢٠٠٣ حيث تعرضت المديرية إلى نهب كافة موجوداتها وحرقها أخيرا ومع بداية عام ٢٠٠٨ بدأت حملة اعمار واسعة لكافة مرافق المديرية حيث تم استيراد ماكنه حلج من نوع (B.C.Supply) امريكي الصنع ، وصرقت لاتمام الحملة مايزيد عن (١٢ مليار) دولار امريكي .

ثالثا" : الجانب التطبيقي :- Application Side

تم توزيع (٦٠) استمارة إستبيان على مجتمع البحث المتكون حسب الجدول أدناه وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (٥٠) إستمارة ، وتم استبعاد (١٠) استمارات لوجود عيوب فيها وعليه فإن نسبة الاستمارات الصالحة إلى مجتمع البحث تبلغ (٢٥ %) .

جدول (١) يبين مجتمع البحث حسب الجنس .

موظف عادي	م. مسؤول	مسؤول	المجموع	
١٥٠ (٨٥%)	١٥ (٨%)	١٢ (٧%)	١٧٧	ذكر
١٣ (٦٥%)	٢ (١٠%)	٥ (٢٥%)	٢٠	انثى
١٦٣	١٧	١٧	١٩٧	المجموع
٨٢%	٩%	٩%	١٠٠%	النسبة

(*) البيانات اعلاه اخذت من الوحدة الادارية للمديرية .

٣-١ تحليل البيانات الشخصية للعينة المبحوثة :-

الجدول الملحق من (٢-٧) تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من البيانات الشخصية في استمارة الاستبيان ملحق (١) حيث من خلال نظرة أولية للجدول (٢) الملحق نلاحظ إن نسبة الذكور المتزوجين (٨٩%) أما نسبة الاناث المتزوجات (٥٠%) مع وجود نسب تزيد عن ١٦% للارامل والمطلقات والعازبات ، وهذا ما يدعو إلى التساؤل والدعوة إلى معالجة هذه الحالة الاجتماعية المستشرية في مجتمعنا من خلال مساهمة الحكومة في دعم وتشجيع الشباب على الزواج وتقديم المعونات وفتح فرص العمل للعاطلين والقضاء على الفقر ومحو الأمية وتعزيز ذلك على وسائل الاعلام ومشاركة منظمات المجتمع المدني لما لها من دور فعال في هذا

الجانب ، ويبين الجدول (٣) الملحق المؤهلات العلمية للعينة المبحوثة حسب الجنس وقد تركزت لدى الذكور على شهادات (الاعدادية والدبلوم والبيكالوريوس) وبنسب (٣٤% و ٣٢% و ٢٤%) على التوالي ، بينما تركزت المؤهلات العلمية للإناث على شهادات (البكالوريوس والاعدادية والدبلوم) وبنسب (٣٣% و ٢٥% و ١٧%) على التوالي مما يدل على ان الإناث قد تفوقهن على الذكور في الشهادة الجامعية بفارق (٩%) رغم تدهور حالتهم الاجتماعية وهذا ما يؤكد ان المؤهل العلمي سلاح مهم لدى المرأة لحماية نفسها ماديا" وخاصة في حالة غياب الرجل لأي سبب كان ويبين الجدول (٤) الملحق سنوات الخدمة للعينة المبحوثة حسب الجنس ، حيث تركزت سنوات الخدمة للعينة لدى الذكور على السنوات (٢١-٢٥) و (١٦-٢٠) و (٥-١٠) وبنسب (٢٤% و ٢١% و ٢١%) على التوالي مع وجود نسبة (٧%) ممن تجاوزت خدماتهم اكثر من (٣١) سنة أما لدى الإناث فقد تركزت على السنوات (١١-١٥) و (١٦-٢٠) و (٢١-٢٥) وبنسب (٣٤% و ٢٥% و ٢٥%) على التوالي مع عدم وجود من تجاوزت سنوات خدمتهن اكثر من (٣١) سنة مما يدل على ان الذكور هم اكثر استحقاقا" للاحالة على التقاعد من الإناث لإتاحة الفرصة اما الجنسين وخاصة الإناث بسبب عدم وجود من لديهن خدمة اقل من (٥) سنوات في المديرية للعمل في اقسامها المختلفة ، أما الجدول (٥) الملحق يبين اعمار العينة المبحوثة وقد تركزت لدى الذكور بين سنوات (٣٦-٤٠) و (٤١-٤٥) و (٤٦-٥٠) وبنسب (٢١% و ٢١% و ١٩%) على التوالي مع وجود نسبة (١%) الى (٢%) ممن تجاوزت اعمارهم (٥٠) سنة ، أما لدى الإناث فقد تركزت اعمارهن بين سنوات (٤٦-٥٠) و (٤١-٤٥) و (٣١-٣٥) وبنسب (٣٣% و ٢٥% و ٢٥%) مما يدل ان الذكور هم اكثر افراد العينة المبحوثة ممن يحالون الى التقاعد لاقترابهم من السن القانوني المعمول به لدى الحكومة (٦٣) سنة ، ويبين الجدول (٦ و ٧) الملحقين حقيقة اخرى وهي العلاقة بين الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي من جهة والحالة الاجتماعية للعينة المبحوثة حسب اعمارهم من جهة اخرى فقد احتلت فئة المتزوجين نسبة (٨٤%) لدى الجنسين ومن كافة المؤهلات العلمية في العينة المبحوثة بينما تحتل فئة العزاب نسبة (٨%) وهي محصورة بين المؤهلين (الاعدادية والبيكالوريوس) وبنسب (٦% و ٢٢%) على التوالي لدى الجنسين وانحصرت فئة الارامل لدى حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (٧%) وتوزعت فئة المطلقين لدى الجنسين في المؤهلات (المتوسطة والاعدادية و البكالوريوس) وبنسب (٢٥% و ٦% و ٧%) على التوالي وبأعمار تتراوح بين (٣٠-٣٥) سنة وكما هو موضح اكثر في الجدول (٧) الملحق .

٣-٢ تحليل النتائج باستخدام معامل فيشر :-

يستخدم هذا المعامل لاستخراج درجة هذه الفقرات من خلال الحصول اولا" على المتوسط العام للدرجات ومن ثم الأهمية النسبية لكل فقرة (الوزن المثوي) (الخليلي وسلمان ، ١٩٨٨ : ٢٦٤) ، وقد قام الباحث باستخراج المتوسط العام للدرجات ثم الأهمية النسبية للفقرات المكونة للتمكين (Empowerment) وهي (القوة ، توافر المعلومات وامتلاكها ، امتلاك المعرفة واستثمارها ، المكافآت) في الجدول (٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) لأجل إبراز العوامل الأكثر أهمية لهذه الفقرات لتعزيزها وتفعيلها للحصول على ولاءات أكفاً لتحقيق أهداف المنظمة المنشورة وكما يلي :-

جدول (٢) الأهمية النسبية لفقرة القوة

ت	القوة	المتوسط العام للدرجات	الأهمية النسبية للفقرة
١	توفر لدى مديرتي فرصاً لإداء مهامي بقدر من الحرية	٣٥٨	٧٢%
٢	يمكنني العمل مع الجماعة في أي وقت	٤١٤	٨٣%
٣	اعمل مع فريق قادر على خوض المجازفة	٣٧٤	٧٥%
٤	أواجه المشاكل التي تعترض عملي بروح جماعي	٣٩٨	٨٠%
٥	لا أتردد في تقديم أي مقترحات أو أفكار للإدارة العليا خلال الاجتماعات الدورية.	٣٧٢	٧٤%
٦	تتاح لي فرص المشاركة في اتخاذ القرارات .	٣٠٦	٦١%
٧	يمكنني منافسة الآخرين في بيئة العمل	٣٨٢	٧٦%

نلاحظ ان اعلى أهمية كان لعامل (العمل مع الجماعة) ثم لعامل (مواجهة المشاكل بروح جماعي) .

جدول (٣) الأهمية النسبية لفقرة توافر المعلومات وامتلاكها

ت	توافر المعلومات وامتلاكها	المتوسط العام للدرجات	الاهمية النسبية للفقرة
٨	يشاركني رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص عملي	٣٩٢	%٧٨
٩	المعلومات التي تزودها لي مديرتي تتسم بالوضوح والشفافية .	٣٣٨	%٦٨
١٠	اتحمل مسؤولية عملي بجدارة .	٤٤٦	%٨٩
١١	اتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحديد الاجراءات في نطاق عملي .	٣٧٠	%٧٤
١٢	يمكنني التواصل مع صناع القرار والعاملين في مديرتي في أي وقت .	٣٦٦	%٧٣
١٣	كافة الاجراءات والتعليمات التي تطبقها المديرية تتميز بدرجة عالية من الوضوح .	٣٤٦	%٦٩
١٤	تتوفر في مديرتي وسائل اتصال متطورة مما يمكنني احرص على الاستفادة منها بكافة قنواتها المتاحة.	٢٥٨	%٥٢

نلاحظ ان أعلى اهمية كان لعامل (تحمل المسؤولية بجارة) ثم لعامل (مشاركة الرئيس المباشر بالمعلومات التي تخص العمل) .

جدول (٤) الأهمية النسبية لفقرة امتلاك المعرفة واستثمارها

ت	امتلاك المعرفة واستثمارها	المتوسط العام للدرجات	الاهمية النسبية للفقرة
١٥	تؤمن مديرتي لي فرص المشاركة بالدورات التدريبية ذات العلاقة بعملي .	٢٧٠	%٥٤
١٦	اشترك في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بعملي	٢٨٦	%٥٧
١٧	تدعم مديرتي البرنامج التدريبي الذي اشترك فيه وتتحمل تكاليفه .	٢٥٦	%٥١
١٨	انلقى دعما" وتشجيعا" من مديرتي عند تقديمي أفكار جديدة .	٢٨٢	%٥٦

١٩	يسبق عملي غالبا" حوار مع زملائي للحصول على المعلومات المفيدة .	٣٨٤	٧٧%
٢٠	أواجه المواقف على ضوء ما أمتلكه من خبرات .	٤١٢	٨٢%
٢١	يمثل عملي مدخلا" لتجديد خبراتي وتنويعها .	٣٩٨	٨٠%

نلاحظ إن أعلى أهمية كان لعامل (مواجهة المواقف على ضوء الخبرات المملوكة) ثم لعامل (العمل مدخل لتجديد الخبرات وتنويعها) .

جدول (٥) الأهمية النسبية لفقرة المكافآت

ت	المكافآت	المتوسط العام للدرجات	الأهمية النسبية للفقرة
٢٢	اشعر بعدالة المزايا المادية والمعنوية (المكافآت) المعتمدة في مديرتي .	٣٠٦	٦١%
٢٣	تؤثر المكافآت في تصحيح بعض الممارسات الوظيفية الخاطئة .	٣٩٠	٧٨%
٢٤	توفر المكافآت الوسيلة لتحقيق التنافس بيني وبين زملائي في العمل	٣٣٤	٨٧%
٢٥	تركز مديرتي على المكافآت الإيجابية أكثر من المكافآت السلبية تجاه العاملين في ميدان العمل .	٣٢٤	٦٥%
٢٦	يتم اعتماد الأسس الموضوعية في تحديد المكافآت .	٣١٨	٦٤%
٢٧	تطبق مديرتي نظام المكافآت لأجل ان تضمن المحافظة على الايدي العاملة الماهرة وعدم تسربها.	٣٨٢	٧٦%

نلاحظ ان أعلى أهمية كان لعامل (المكافآت ودورها في تحقيق التنافس في العمل) ثم لعامل (دور المكافآت في تصحيح الممارسات الوظيفية الخاطئة) والجدول الآتي (٦) يتناول الأهمية النسبية لل فقرات المكونة للولاء لإجل ابراز العوامل الأكثر أهمية لهذه الفقرة لتعزيزها وتفعيلها معالجة الفقرات الأقل أهمية لكي تصل مستواها المستوى الأكثر والأكف حسب مثيلاتها .

جدول (٦) الأهمية النسبية لفقرة الولاء

ت	الولاء	المتوسط العام للدرجات	الأهمية النسبية للفقرة
٢٨	تؤثر المزايا المادية والمعنوية (المكافئات) في رفع كفاءة أدائي.	٤٣٠	%٨٦
٢٩	ظروف العمل وبيئته المادية مناسبة وهذا مما يزيد من ولائي لمديرتي	٣٩٠	%٧٨
٣٠	تصميم المكاتب توفر لي الراحة النفسية والبدنية وهذا مما يزيد من ولائي .	٣٩٤	%٧٩
٣١	يؤثر نظام الترقيات المعمول بها من رضائي ويزيد من ولائي .	٤٢٤	%٨٥
٣٢	شعوري بالأمان والاستقرار في عملي يزيد من ولائي لمديرتي .	٤٣٢	%٨١
٣٣	شعوري بالأمان والاستقرار في منطقة سكنائي يزيد من ولائي لمديرتي .	٤٣٢	%٨٦
٣٤	إدارة قسمي وكفاءتها وسعيها لحل مشاكل الوظيفة يزيد من ولائي .	٤٠٨	%٨٢
٣٥	اعرف حدود عملي وأهدافه وهذا ما يجعلني لا أفكر في الانتقال الى دائرة أخرى .	٣٨٢	%٧٣

نلاحظ ان العوامل الأعلى أهمية انحصرت في المكافئات والشعور بالأمان في العمل والمنطقة ثم لعامل (نظام الترقيات المعمول به في المديرية) .

٣-٣ تحليل النتائج باستخدام مربع كاي Chi-Square

تهدف هذه الفقرة الى محاولة التعرف على أثر التمكين على ولاء العاملين لمنظمتهم ويظهر الجدول (٧) نتائج اختبار العلاقة بهذا الأسلوب اذ بلغت اعلى قيمة لمربع كاي المحسوبة (٧٦٩) وهي أعلى كثيرا" من قيمة مربع كاي الجدولية (٥٩٩) بدرجة حرية (٢) ومستوى ثقة (٩٥%) ومن هنا ظهرت الفروق المعنوية ذات الدلالات الاحصائية التي تعطي مؤشرات واضحة لاصحاب القرار من الأخذ بها لما لها من تأثيرات ايجابية للحصول على ولاء وانتماء المرؤوسين التابعين لهم وهذا ما يوضحه الجدول (٧) .

جدول (٧) يبين قيمة مربع كاي لعامل القوة

ت	القوة	كاي المحسوبة	درجة الحرية	نوع العلاقة
١	توفر لدى مديرتي فرصا" لإداء مهامي بقدر من المرونة	٥٥٣	٢	قريبة من المعنوية
٢	يمكنني العمل مع الجماعة في أي وقت	٧٠٤	٢	معنوية
٣	اعمل مع فريق قادر على خوض المجازفة	٥٢٥	٢	غير معنوية
٤	أواجه المشاكل التي تعترض عملي بروح جماعي	٧٦٩	٢	معنوية
٥	لا أتردد في تقديم أي مقترحات أو أفكار للإدارة العليا خلال الاجتماعات الدورية.	٤٩٧	٢	غير معنوية
٦	تتاح لي فرص المشاركة في اتخاذ القرارات .	٣٢٧	٢	غير معنوية
٧	يمكنني منافسة الآخرين في بيئة العمل	٦١١	٢	معنوية

ملاحظة / قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرارة (٢) ومستوى ثقة (٩٥%) هي (٥٩٩) .

جدول (٨) الأهمية النسبية لفقرة توافر المعلومات وامتلاكها

ت	توافر المعلومات وامتلاكها	كاي المحسوبة	درجة الحرية	نوع العلاقة
٨	يشاركني رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص عملي	٦٦٠	٢	معنوية
٩	المعلومات التي تزودها لي مديرتي تتسم بالوضوح والشفافية .	٥٦٩	٢	قريبة من المعنوية
١٠	أتحمل مسؤولية عملي بجدارة .	٨٦٢	٢	معنوية
١١	أتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحديد الاجراءات في نطاق عملي .	٥٩٩	٢	معنوية
١٢	يمكنني التواصل مع صناع القرار والعاملين في مديرتي في أي وقت .	٦٢٩	٢	معنوية
١٣	كافة الاجراءات والتعليمات التي تطبقها المديرية	٤٥٨	٢	غير معنوية

معنوية			تتميز بدرجة عالية من الوضوح .
غير معنوية	٢	١٨١	١٤ تتوفر في مديرتي وسائل اتصال متطورة مما يمكنني احرص على الاستفادة منها بكافة قنواتها المتاحة.

ملاحظة/قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرارة (٢) ومستوى ثقة (٩٥%) هي (٥٩٩) .

جدول (٩) يبين قيمة مربع كاي لعامل امتلاك المعرفة واستثمارها

ت	امتلاك المعرفة واستثمارها	كاي المحسوبة	درجة الحرية	نوع العلاقة
١٥	تؤمن مديرتي لي فرص المشاركة بالدورات التدريبية ذات العلاقة بعلمي .	٢٣٠	٢	غير معنوية
١٦	اشترك في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بعلمي	١٥٩	٢	غير معنوية
١٧	تدعم مديرتي البرنامج التدريبي الذي اشترك فيه وتحمل تكاليفه .	١٧٦	٢	غير معنوية
١٨	اتلقى دعماً وتشجيعاً من مديرتي عند تقديمي أفكار جديدة .	٢٧٦	٢	غير معنوية
١٩	يسبق عملي غالباً حوار مع زملائي للحصول على المعلومات المفيدة .	٨٩٦	٢	معنوية
٢٠	اواجه المواقف على ضوء ما أملكه من خبرات .	١٠١٩	٢	معنوية
٢١	يمثل عملي مدخلاً لتجديد خبراتي وتنويعها .	٩٣٦	٢	معنوية

ملاحظة / قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية (٢) ومستوى ثقة (٩٥%) هي (٥٩٩) .

جدول (١٠) يبين قيمة مربع كاي لعامل المكافآت

ت	المكافآت	كاي المحسوبة	درجة الحرية	نوع العلاقة
٢٢	اشعر بعدالة المزايا المادية والمعنوية المكافآت المعتمدة في مديرتي .	٤٤٩	٢	غير معنوية
٢٣	تؤثر المكافآت في تصحيح بعض الممارسات الوظيفية الخاطئة .	٧٤٧	٢	معنوية
٢٤	توفر المكافآت الوسيلة لتحقيق التنافس بيني وبين زملائي في العمل	١٠٣٢	٢	معنوية

معنوية	٢	٦٠٥	تركز مديرتي على المكافآت الإيجابية أكثر من المكافآت السلبية تجاه العاملين في ميدان العمل	٢٥
غير معنوية	٢	٥٤٠	يتم اعتماد الأسس الموضوعية في تحديد المكافآت .	٢٦
غير معنوية	٢	٣١٥	تطبق مديرتي نظام المكافآت لأجل ان تضمن المحافظة على الأيدي العاملة الماهرة وعدم تسربها.	٢٧

ملاحظة/ قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية (٢) ومستوى ثقة (٩٥%) هي (٥٩٩) .

جدول (١١) يبين قيمة مربع كاي لعنصر الولاء

ت	الولاء	كاي المحسوبة	درجة الحرية	نوع العلاقة
٢٨	تؤثر المزايا المادية والمعنوية (المكافآت) في رفع كفاءة أدائي.	٦٦٦	٢	معنوية
٢٩	ظروف العمل وبيئته المادية مناسبة وهذا مما يزيد من ولائي لمديرتي	٤٨٩	٢	غير معنوية
٣٠	تصميم المكاتب توفر لي الراحة النفسية والبدنية وهذا مما يزيد من ولائي .	٥٣٧	٢	غير معنوية
٣١	يؤثر نظام الترقيات المعمول بها من رضائي ويزيد من ولائي .	٥٣٧	٢	غير معنوية
٣٢	شعوري بالأمان والاستقرار في عملي يزيد من ولائي لمديرتي .	٦١٣	٢	معنوية
٣٣	شعوري بالأمان والاستقرار في منطقة سكناي يزيد من ولائي لمديرتي .	٦٣٩	٢	معنوية
٣٤	إدارة قسمي وكفاءتها وسعيها لحل مشاكل الوظيفة يزيد من ولائي .	٥٦٢	٢	قريبة من المعنوية
٣٥	اعرف حدود عملي واهدافه وهذا ما يجعلني لا افكر في الانتقال الى دائرة اخرى .	٤٦٦	٢	غير معنوية

ملاحظة/ قيمة مربع كاي بدرجة حرية (٢) ومستوى ثقة (٩٥%) هي (٥٩٩) .

٣-٤ تحليل الإجابات المتعلقة بأسبقية العناصر المكونة للتمكين على ولاء العاملين .

أ- القوة : وقد حصل على أكبر عدد من الأصوات في الترتيب الأول بالمقارنة مع العناصر الأخرى في نفس الترتيب (٢٠ إجابة بنسبة ٤٠%) وهذا مما يدل وبشكل واضح ان ولاء العاملين يعتمد وبشكل اساسي على ما يمتلكه العامل من (حرية العمل ، العمل مع الجماعة ، مواجهة المشاكل بروح جماعية ... فرصه المشاركة في اتخاذ القرارات) .

ب- إمتلاك المعرفة واستثمارها : وقد حصل على اكبر عدد من الاصوات في الترتيبين الثاني والثالث (١٥ إجابة ٣٠%) (٢٠ إجابة ٤٠%) على التوالي وهذا ما يدل ان امتلاك المعرفة واستثمارها والمتمثلة في مقدار وكم ونوع المشاركة بالدورات التدريبية ودعم وتحمل المديرية لتكاليف الدورات وتبني الافكار الجديدة من خلال فسح المجال لإجراء حوارات بين زملاء العمل للحصول على معلومات جديدة تنعكس على سلوك وكفاءة وفاعلية اداء العاملين وبالتالي يزيد ويقوي من ولائهم للمديرية .

ج- المكافئات : وقد حصل هذا العنصر على اكبر عدد من الاصوات في الترتيب الرابع مقارنة مع باقي العناصر في نفس الترتيب (١٨ إجابة ٣٦%) وهذا يدل ان المكافئات وما تحملها من العدالة في احتسابها واعتماد الأسس الموضوعية في تحديدها والتركيز على الايجابية منها مؤشرات على اتباع سياسة حكيمة ورشيده لإجل المحافظة على الموارد البشرية الكفوءة وعدم الافراط فيها لمنع ارتفاع معدلات دوران العمل في المديرية وهذا ما ينعكس إيجابيا على ولاء العاملين وانتمائهم واعتبار المديرية ملكا لهم .

جدول (١٢) يبين إجابات افراد العينة حول أسبقية العناصر المكونة للتمكين على ولاء العاملين

الترتيب	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	التمكين
القوة	٢٠ (٤٠%)	١٣	٧	١٠	
توافر المعلومات وامتلاكها	١٠	١٢	١٣	١٥	
امتلاك المعرفة واستثمارها	٨	١٥ (٣٠%)	٢٠ (٤٠%)	٧	
المكافئات	١٢	١٠	١٠	١٨ (٣٦%)	
المجموع	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات :-

Conclusions & recommendations

أولاً: الاستنتاجات

٤-١ الاستنتاجات العامة :-

- ١- نسبة الاستثمارات الصالحة الى مجتمع البحث بلغت ٢٥% .
- ٢- نسبة الذكور المتزوجين (٨٩%) ونسبة الاناث المتزوجات (٥٠%) مع وجود نسبة تزيد عن (١٦%) للأرامل والمطلقات والعازبات .
- ٣- تركزت المؤهلات العلمية لدى الذكور في شهادات (الاعدادية ، الدبلوم ، البكالوريوس) وبنسب (٣٤% ، ٣٢% ، ٢٤%) على التوالي بينما لدى الاناث في شهادات (البكالوريوس ، الاعدادية ، الدبلوم) وبنسب (٣٣% ، ٢٥% ، ١٧%) على التوالي مما يدل على أن الاناث قد تفوقهن على الذكور في الشهادة الجامعية بفارق (٩%) رغم تدهور حالتهم الاجتماعية .
- ٤- تركزت سنوات الخدمة لدى الذكور في السنوات (٢١-٢٥) ، (١٦-٢٠) ، (٥ - ١٠) وبنسب (٢٤% ، ٢١% ، ٢١%) على التوالي مع وجود نسبة (٧%) ممن تجاوزت خدماتهم أكثر من (٣١) سنة ، أما لدى الاناث فقد تركزت في السنوات (١١-١٥) ، (١٦-٢٠) ، (٢١ - ٢٥) وبنسب (٣٤% ، ٢٥% ، ٢٥%) على التوالي مع عدم وجود من تجاوزت سنوات خدمتهن أكثر من (٣١) سنة .
- ٥- تركزت اعمار الفئة المبحوثة لدى الذكور بين سنوات (٣٦-٤٠) ، (٤١ - ٤٥) ، (٤٦-٥٠) وبنسب (٢١% ، ٢١% ، ١٩%) على التوالي مع وجود نسبة (١-٢%) ممن تجاوز اعمارهم عن (٥٠) سنة ، أما لدى الاناث فقد تركزت اعمارهن بين سنوات (٤٦-٥٠) ، (٤١-٤٥) ، (٣١-٣٥) وبنسب (٣٣% ، ٢٥% ، ٢٥%) على التوالي .

٤-٢ الاستنتاجات الخاصة :-

أ- الاستنتاجات المستحصلة من التحليل بأسلوب فيشر :-

- ١- حصلت فقرة القوة في التسائل عن (العمل مع الجماعة) على أعلى أهمية نسبية (٤١٤ر٤-٨٣%) ثم التسائل (مواجهة المشاكل بروح جماعية على (٣٩٨ر٣-٨٠%) .
- ٢- حصلت فقرة توافر المعلومات وامتلاكها في التسائل عن (تحمل المسؤولية بجدارة) على أعلى أهمية نسبية (٤٦ر٤-٨٩%) ثم التسائل (مشاركة الرئيس بالمعلومات التي تخص العمل) على (٣٩٢ر٣-٧٨%) .

٣- حصلت فقرة إمتلاك المعرفة واستثمارها في التسائل عن (مواجهة المشاكل في ضوء الخبرات المملوكة) على اعلى اهمية نسبية (٢٠٤-٨٢ %) ثم التسائل (العمل مدخل لتجديد الخبرات وتنويعها) على (٣٩٨ - ٨٠ %) .

٤- حصلت فقرة المكافئات في التسائل عن (المكافئات ودورها في تحقيق التنافس في العمل) على اعلى اهمية نسبية (٣٣٤-٨٧ %) ثم التسائل (دور المكافئات في تصحيح بعض الممارسات الوظيفية الخاطئة) على (٣٩٠ - ٧٨ %) .

٥- حصلت فقرة الولاء (المتغير المعتمد) في التساؤلات الآتية على المراتب الأولى من الأهمية وكما يلي :-

- تأثير المكافئات في رفع كفاءة الولاء على (٤٣٠ - ٨٦ %) .
- الشعور بالأمان والاستقرار في الوظيفة يزيد من الولاء على (٤٣٢ - ٨٦ %) .
- الشعور بالأمان والاستقرار في منطقة السكن يزيد من الولاء على (٤٣٢ - ٨٦ %)
- تأفير نظام الترقيات المعمول به في الرضا والولاء للمنظمة على (٤٢٤ - ٨٥ %)

ب- الاستنتاجات المستحصلة من التحليل بأسلوب كاي سكوير:-

١- حصلت فقرة القوة في التساؤلات الآتية على العلاقة المعنوية كما في (فرص الإداء بدرجة من الحرية) ، (العمل مع الجماعة) ، (مواجهة المشاكل بروح جماعية) ، (منافسة الآخرين في بيئة العمل) .

٢- حصلت فقرة توافر المعلومات وامتلاكها في التساؤلات الآتية على العلاقة المعنوية في (مشاركة الرئيس المباشر بالمعلومات) ، (وضوح وشفافية المعلومات المزودة للعامل) ، (تحمل المسؤولية بجدارة)،(الاستقلالية في اتخاذ القرارات)، (التواصل مع صناع القرار)

٣- حصلت فقرة امتلاك المعرفة واستثمارها في التساؤلات الآتية على العلاقة المعنوية كما في (الحوار مع زملاء العمل) ، (مواجهة المشاكل بالاعتماد على الخبرات الذاتية) ، (العمل مدخل لتجديد الخبرات وتنويعها) .

٤- حصلت فقرة المكافئات في التساؤلات الآتية على العلاقة المعنوية كما في (تأثير المكافئات في تصحيح بعض الممارسات الوظيفية الخاطئة) ، (المكافئات وسيلة لتحقيق التنافس) ، (التركيز على المكافئات الإيجابية) .

٥- حصلت فقرة الولاء في التساؤلات الآتية على العلاقة المعنوية كما في (تأثير المكافئات في رفع كفاءة الإداء) ، (الشعور بالأمان والاستقرار في العمل يزيد من الولاء) ، (الشعور بالأمان والاستقرار في منطقة السكن يزيد من الولاء) ، (إدارة القسم وكفائتها في حل مشاكل الوظيفة يزيد من الولاء) .

ج- الاستنتاجات المستحصلة من التحليل بأسبعية العناصر المكونة للتمكين على ولاء العاملين :-

- ١- القوة في الترتيب الأول (٢٠ إجابة بنسبة ٤٠%) .
- ٢- امتلاك المعرفة واستثمارها في الترتيبين الثاني والثالث (١٥ إجابة بنسبة ٣٠%) ، (٢٠ إجابة بنسبة ٤٠%) على التوالي .
- ٣- المكافآت في الترتيب الرابع (١٨ إجابة بنسبة ٣٦%) .
- ٤- التوصيات / التوصيات العامة :-

١- نوصي من خلال المنظمات الرسمية وممثليها الى عقد ندوات مع الجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني لحل مشكلة الارامل والمطلقات والعازبات من خلال إشراك الوزارات المعنية في هذا الأمر وخاصة وزارة شؤون المرأة .

٢- الإسراع في سن قانون التقاعد المدني وتحديد راتب تقاعدي مجزي يستطيع المتقاعد من العيش بحياة كريمة من خلال احتساب الراتب التقاعدي على أساس الاسمي مضافاً إليه المخصصات وهذا ما يفسح المجال للخريجين من إشغال أماكنهم وبالتالي القضاء على البطالة .

٣- التشجيع على التعليم ومنح مخصصات دراسية للدارسين وخاصة للعنصر النسوي لأن الشهادة سلاح بيد المرأة في هذا الوقت العصيب لمواجهة عادات الزمن .

٤- التوصيات الخاصة لأجل بناء قاعدة مستقبلية للنهوض بالواقع الصناعي من وضع رؤية إستراتيجية طموحة :-

١- الأخذ بنظر الاعتبار الفقرات المتعلقة بـ (القوة ، توافر المعلومات وامتلاكها ، امتلاك المعرفة واستثمارها) في التساؤلات التي حصلت على اعلي أهمية نسبية وعلى علاقة معنوية من خلال وضع لجان تعمل على تفعيل وتعزيز هذه التساؤلات لأجل الحصول على أفضل النتائج التي تحقق أهداف المديرية المرسومة .

٢- وضع لجان تشارك فيها جميع الأطراف المعنية لدراسة التساؤلات التي لم تحصل على اعلي أهمية وعلى علاقة غير معنوية لأجل وضع الحلول المرضية والمقبولة من قبل الجميع لأجل التقليل من تأثيرها وإزالتها مستقبلاً" .

٣- التأكيد على الجوانب المعنوية في منح المكافآت لأجل خلق أجواء المنافسة من خلال عدة أمور ابسطها عمل جداريات توضح فيها صور وأسماء المتميزين مع إعطاء كتب شكر وتقدير لهم .

٤- التعاون مع الجهات الأمنية المحلية لخلق أجواء من الاستقرار والأمان في المنطقة من خلال إبداء المساعدة والتنسيق والمشاركة في بعض النشاطات وتقديم بعض التسهيلات البيعية وخاصة في المركز التسويقي للمديرية مما ينعكس ايجابياً على ولاء العاملين للمديرية ويزيد من عطائهم ومساهماتهم .

خامسا / المصادر والملاحق:- Reference & Appendixes

٥-١ المصادر :- القرآن الكريم

- ١- المنجد ، (١٩٧٣) ، اللغة والاعلام ، الطبعة الثالثة والعشرون ، دار الشروق ، بيروت ، لبنان .
- ٢- المعاني ، أيمن عودة ، أرشدة ، عبدالكريم عقله (٢٠٠٩) ، التمكين الإداري وأثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد ٥ العدد ٢/ .
- ٣- الطائي ، علي حسون ، (٢٠٠٥) ، بناء رأس المال الفكري بين إدارة التمكين وفاعلية القرار الاستراتيجي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ١١ / العدد ٣٩ .
- ٤- القريوني ، محمد قاسم ، (٢٠٠٩) ، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
- ٥- Peters , Silvia C., (٢٠٠٨) . The Impact of Employee Empowerment on Service Quality and Customer Satisfaction , Thesis in Business Administration , Malardelen University , Vasteras .
- ٦- مسودة ، مازن عبدالعزيز ، (٢٠٠٦) ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، عمان ، الأردن .
- ٧- زيادة ، فريد فهمي ، (٢٠٠٩) ، وظائف الإدارة ، الطبعة العربية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٨- العتيبي ، سعد بن مرزوق ، (٢٠٠٨) ، دور القيادات التحويلية في ادارة التغيير ، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث ، (إدارة التغيير ومتطلبات التطور في العمل الإداري) ، جدة ، المملكة العربية السعودية .
- ٩- العتيبي / سعد بن مرزوق ، (٢٠٠٥) ، جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي ، المؤتمر السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ١٠- السبحاني ، جبر صايل سعيد ، (٢٠٠٤) ، علاقة نمط الإشراف الإداري لمستوى الرضا الوظيفي : دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في مديرية حرس الحدود لمدينة الرياض ، رسالة ماجستير (منشورة) ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية
- ١١- Fourie , Anna S., (٢٠٠٩) Psychological Empowerment : A southAfrican perspective , Doctor of Literature and philosophy , Unver-Sity of South Africa .
- ١٢- Klidas , Antonios K., (٢٠٠٢) Employee Empowerment in the European Cultural Context , Thens University of Economics And Business CRANET ٢nd International Conference .
- ١٣- السالم ، مؤيد سعيد ، صالح ، عادل ، (إدارة الموارد البشرية) ، بغداد ، مطبعة الاقتصاد ، ١٩٩١ .
- ١٤- طالب ، علاء فرحان ، (الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي) ، المؤتمر العلمي الثالث لهيئة المعاهد الفنية ، ١٩٩٢ .
- ١٥- جوازيبوس ، (الولاء) ، ترجمة احمد الانصاري ، المجلس الاعلى للثقافة ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .
- ١٦- السعيد ، سلمان ، (الولاء التنظيمي) ، المكتب العربي للاستشارات الإدارية والتنظيمية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠١٠ .

١٧- الخليلي ، يوسف خليل وعودة احمد سلمان ، (الاحصاء للباحث في التربية والعلوم الانسانية) ، دار الفكر ، ١٩٨٨ .

ملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

رقم الاستمارة استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اخي المنتسب المحترم .

اختي المنتسبة المحترمة .

تعتبر استمارة الاستبيان من المصادر المهمة للحصول على البيانات في الواقع الميداني ، وهذه الإستمارة تتناول موضوع (تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة) ، ونقصد بالتمكين (القوة ، الثقة ، حرية العمل ، مواجهة المشاكل) ، توافر المعلومات وامتلاكها (المشاركة في المعلومات ، وضوح اجراءات وتعليمات العمل ، توفر وسائل الاتصال) ، امتلاك المعرفة واستثمارها (المشاركة بالدورات التدريبية ، دعم المنظمة وتحمل تكاليفها ، تقديم افكار جديدة...) المكافئات (عدالتها المادية والمعنوية ، الأسس المعتمدة في تحديدها ، المكافئات الإيجابية ، الحفاظ على الايدي العاملة الكفوءة وعدم الافراط بها واثره على الولاء ونقصد به (الأمان والاستقرار والرضا الوظيفي ، المنفعة المتبادلة بين الفرد والمنظمة ، الاندماج والتماسك) ، لذا فإن اجابتك بدقة على الاسئلة المطروحة ادناه يحقق للبحث هدفه الذي يسعى الى وضع قاعدة استراتيجية تستفاد منها الكثير من المنظمات مستقبلا " .

مع التقدير والامتنان

الباحث

أ- البيانات الشخصية

<input type="text"/>	انثى	<input type="text"/>	ذكر	<input type="text"/>	الجنس		
<input type="text"/>	مطلق	<input type="text"/>	ارمل	<input type="text"/>	متزوج	<input type="text"/>	العزب / اجتماعية
<input type="text"/>	دبلوم	<input type="text"/>	اعدادية	<input type="text"/>	متوسطة	<input type="text"/>	ابتدائية / المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/>	دكتوراة	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
عدد سنوات الخدمة في المديرية / الرجاء وضع علامة () امام السنة التي تناسبك .					
<input type="checkbox"/>	٢٥ - ٢١	<input type="checkbox"/>	أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/>	١٠ - ٥
<input type="checkbox"/>	٣٠ - ٢٦	<input type="checkbox"/>	١٥ - ١١	<input type="checkbox"/>	٢٠ - ١٦
<input type="checkbox"/>	٣١ فأكثر	<input type="checkbox"/>	العمر	<input type="checkbox"/>	سنة

ب- البيانات المتعلقة بالمشكلة قيد البحث /

أولاً: : التمكين / ويتمثل في النقاط الآتية :-

١- القوة : تعني الثقة المتبادلة لإداء الاعمال المطلوبة بدرجة عالية من الحرية والعمل الجماعي وخوض المجازفة ومواجهة مشاكل العمل بروح جماعية واخيراً تقديم المقترحات والافكار الجديدة للإدارة العليا خلال الاجتماعات الدورية والمشاركة في القرارات .

ت	الفقرات	المقياس				
		لا اتفق بشدة ١	لا اتفق ٢	اتفق لحد ما ٣	اتفق ٤	اتفق بشدة ٥
١	توفر لي مديرتي فرصا " لإداء مهامي بقدر من الحرية					
٢	يمكنني العمل مع الجماعة في أي وقت					
٣	أواجه المشاكل التي تعترض عملي بروح جماعي.					
٤	أعمل مع فريق قادر على خوض المجازفة					
٥	لا أتردد في تقديم أي مقترحات أو أفكار للإدارة العليا خلال الاجتماعات الدورية .					
٦	تتاح لي فرص المشاركة في اتخاذ القرارات .					
٧	يمكنني منافسة الآخرين في بيئة العمل					

٢- توافر المعلومات وامتلاكها : هي إتاحة المعلومات عن أداء المنظمة لكل العاملين وبدرجات عالية من الشفافية مما ينعكس ذلك على ثقتهن أمام مسؤوليتهم لتحمل مسؤولية المهام المناطة لهم من خلال وسائل اتصال فعالة وكما في الفقرات أدناه :-

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق بشدة	لا	لا اتفق
		٥	٤	٣	٢	١
٨	يشاركني رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص عملي					
٩	المعلومات التي تزودها بها مديرتي تتسم بالوضوح والشفافية .					
١٠	اتحمل مسؤولية عملي بجدارة .					
١١	اتمعت بالاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحديد الاجراءات في نطاق عملي .					
١٢	يمكنني التواصل مع صناع القرار والعاملين في مديرتي في أي وقت .					
١٣	كافة الاجراءات والتعليمات التي تطبقها المديرية تتميز بدرجة عالية من الوضوح					
١٤	تتوفر في مديرتي وسائل الاتصال متطورة مما يجعلني احرص على الاستفادة منها بكافة قنواتها المتاحة					

٣- امتلاك المعرفة واستثمارها : ويتم ذلك من خلال التدريب والحوار والخبرة التي تأتي من كثرة الاهتمام والاطلاع والحوار المتبادل مع الآخرين وكما في الفقرات أدناه :-

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق بشدة ٥	اتفق ٤	اتفق لحد ما ٣	لا اتفق ٢	لا اتفق بشدة ١
١٥	تؤمن مديرتي لي فرص المشاركة بالدورات التدريبية ذات العلاقة بعلمي .					
١٦	اشرك في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بعلمي					
١٧	تدعم مديرتي البرنامج التدريبي الذي اشرك فيه وتتحمل تكاليفه .					
١٨	اتلقى دعما" وتشجيعا" من مديرتي عند تقديمي افكار جديدة.					
١٩	يسبق عملي غالبا" حوار مع زملائي للحصول على المعلومات المفيدة .					
٢٠	اواجه المواقف على ضوء ما امتلكه من خبرات					
٢١	يمثل عملي مدخلا"لتجديد خبراتي وتنويعها					

٤- المكافئات : هي مجموعة من المزايا ذات القيم المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة من اجل دفع العاملين لتقديم أداء أفضل وكما في الفقرات أدناه :-

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق بشدة ٥	اتفق ٤	اتفق لحد ما ٣	لا اتفق بشدة ٢	لا اتفق ١
٢٢	اشعر بعدالة المزايا المادية والمعنوية المعتمدة في مديرتي .					
٢٣	تؤثر المكافآت في تصحيح بعض الممارسات الوظيفية الخاطئة .					
٢٤	توفر المكافآت وسيلة لتحقيق التنافس بيني وبين زملائي في العمل .					
٢٥	يتم اعتماد الأسس الموضوعية في تحديد المكافآت .					
٢٦	تركز مديرتي على المكافآت الإيجابية أكثر من المكافآت السلبية تجاه العاملين في ميدان العمل.					
٢٧	تطبق مديرتي نظام المكافآت لإجل ان تضمن المحافظة على الأيدي العاملة الماهرة وعدم تسربها .					

ثانياً/ "الولاء : حالة اندماج وتماسك العاملين بالمنظمة والعزم على الكفاح لتحقيق اهدافها ويتجلى صور الولاء في (الأمان والاستقرار ، الرضا الوظيفي ، المنفعة المتبادلة بين لفرد والمنظمة واخيراً" الاندماج والانتماء للمنظمة) لذا فإن الاسئلة المطروحة ادناه تتعلق بـ (الأمان والاستقرار الوظيفي والمناطقي وكذلك بالمزايا المادية والمعنوية وظروف العمل وتصميم المكاتب وادارة القسم واهدافها) .

ت	الفقرات	المقياس				
		انفق بشدة ٥	انفق ٤	انفق لحد ما ٣	لا اتفق ٢	لا اتفق بشدة ١
٢٨	تؤثر المزايا المادية والمعنوية (المكافئات) في رفع كفاءة ادائي .					
٢٩	ظروف العمل وبيئته المادية مناسبة وهذا مما يزيد من ولائي لمديرتي .					
٣٠	تصميم المكاتب توفر لي الراحة النفسية والبدنية وهذا مما يزيد من ولائي لمديرتي .					
٣١	تؤثر الترقيات المعمول بها من رضائي ويزيد من ولائي					
٣٢	شعوري بالأمان والاستقرار في عملي يزيد من ولائي لمديرتي .					
٣٣	شعوري بالأمان والاستقرار في منطقة سكني يزيد من ولائي لمديرتي .					
٣٤	ادارة قسمي وكفاءتها وسعيها لحل مشاكلي الوظيفية يزيد من ولائي لمديرتي					
٣٥	اعرف حدود عملي واهدافه وهذا ما يجعلني لا افكر في الانتقال الى دائرة اخرى					

ثالثاً/ حسب قناعتنا ان عملية التمكين تزيد من ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون ولكن حسب الترتيب الآتي وبشكل ارقام متسلسلة ، الرجاء اكتب وبشكل ارقام الترتيب الذي تراه انت :

عملية التمكين	الترتيب المقترح	الترتيب الذي ترغبه انت
* القوة / (حرية العمل ، العمل مع الجماعة ، مواجهة المشاكل بروح جماعية فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات) .	١	
* توافر المعلومات وامتلاكها / (المشاركة في المعلومات ، الثقة بمعلومات المنظمة ، وضوح التعليمات	٢	

		واجراءات العمل ، توفر وسائل اتصال) .	
*	٣	امتلاك المعرفة واستثمارها / (المشاركة بالدورات التدريبية ، دعم وتحمل المنظمة تكاليف الدورات ، تقديم افكار جديدة ، الحوار مع زملاء العمل للحصول على معلومات جديدة)	
*	٤	المكافئات / (عدالة المكافئات المادية والمعنوية، اعتماد السس الموضوعية في تحديدها ، التركيز على المكافئات الإيجابية ، المحافظة على الموارد البشرية الكفاءة وعدم تسربها) .	

ملحق (٢)

جدول (٢) الحالة الاجتماعية للعينة المبحوثة حسب الجنس

المجموع	مطلق	أرمل	متزوج	اعزب	الحالة الاجتماعية الجنس
٣٨ (%١٠٠)	-	-	٣٤ (%٨٩)	٤ (%١١)	ذكر
١٢ (%١٠٠)	٢ (%١٦٫٧)	١٢ (%١٦٫٧)	٦ (%٥٠)	٢ (%٦١٫٦)	انثى
٥٠	٢	٢	٤٠	٦	المجموع
%١٠٠	%٤	%٤	%٨٠	%١٢	النسبة

ملحق (٣)

جدول (٣) المؤهل العلمي للعينة المبحوثة حسب الجنس

المجموع	بكالوريوس	دبلوم	اعدادية	متوسطة	ابتدائية	المؤهل الجنس
٣٨ %١٠٠	٩ %٢٤	١٢ %٣٢	١٣ %٣٤	٢ %٥	٢ %٥	ذكر
١٢ %١٠٠	٤ %٣٣	٢ %١٧	٣ %٢٥	٢ %١٧	١ %٨	انثى
٥٠	١٣	١٤	١٦	٤	٣	المجموع
%١٠٠	%٢٦	%٢٨	%٣٢	%٨	%٦	النسبة

ملحق (٤)

جدول (٤) سنوات الخدمة للعينة المبحوثة حسب الجنس

سنوات الخدمة الجنس	اقل من ٥ سنوات	١٠-٥	١٥-١١	٢٠-١٦	٢١- ٢٥	٢٦-٣٠	٣١- فأكثر	المجموع
ذكر	٢ %٥	٨ %٢١	٤ %١١	٨ %٢١	٩ %٢٤	٤ %١١	٣ %٧	٣٨ %١٠٠
انثى	-	١ %٨	٤ %٣٤	٣ %٢٥	٣ %٢٥	١ %٨	-	١٢ %١٠٠
المجموع	٢	٩	٨	١١	١٢	٥	٣	٥٠
النسبة	%٤	%١٨	%١٦	%٢٢	%٢٤	%١٠	%٦	%١٠٠

ملحق (٥)

جدول (٥) اعمار العينة المبحوثة حسب الجنس

العمر الجنس	٣٠-٢٦	٣١-٣٥	٣٦-٤٠	٤١-٤٥	٤٦-٥٠	٥١-٥٥	٥٦-٦٠	٦٠ فأكثر	المجموع
ذكر	٤ %١١	٧ %١٩	٨ %٢١	٨ %٢١	٧ %١٩	٢ %٥	١ %٢	١ %٢	٣٨ %١٠٠
انثى	-	٣ %٢٥	٢ %١٧	٣ %٢٥	٤ %٣٣	-	-	-	١٢ %١٠٠
المجموع	٤	١٠	١٠	١١	١١	٢	١	١	٥٠
النسبة	%٨	%٢٠	%٢٠	%٢٢	%٢٢	%٤	%٢	%٢	%١٠٠

ملحق (٦)

جدول (٦) الحالة الاجتماعية للعينة المبحوثة حسب المؤهلات العلمية

المجموع	مطلق	ارمل	متزوج	اعزب	الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي
٣ %١٠٠	-	-	٣ %١٠٠	-	ابتدائية
٤ %١٠٠	١ %٢٥	-	٣ %٧٥	-	متوسطة
١٦ %١٠٠	١ %٦	-	١٤ %٨٨	١ %٦	اعدادية
١٣ %١٠٠	-	-	١٣ %١٠٠	-	دبلوم
١٤ %١٠٠	١ %٧	١ %٧	٩ %٦٤	٣ %٢٢	بكالوريوس
٥٠ %١٠٠	٣ %٦	١ ٢	٤٢ %٨٤	٤ %٨	المجموع
					النسبة

ملحق (٧)

جدول (٧) الحالة الاجتماعية المبحوثة حسب اعمارهم

المجموع	مطلق	ارمل	متزوج	اعزب	الحالة الاجتماعية العمر
٣ %١٠٠	-	-	-	٣ %١٠٠	٢٩-٢٦
١١ %١٠٠	١ %٩	١ %٩	٩ %٨٢	-	٣٥-٣٠
١١ %١٠٠	-	-	١١ %١٠٠	-	٤١-٣٦
٦ %١٠٠	-	-	٦ %١٠٠	-	٤٥-٤٢
١٣ %١٠٠	-	-	١٢ %٩٢	١ %٨	٥٠-٤٦
٤ %١٠٠	-	-	٤ %١٠٠	-	٥٥-٥١
٢ %١٠٠	١ %٥٠	-	١ %٥٠	-	٦١-٥٦
٥٠	٢	١	٤٣	٤	المجموع
%١٠٠	%٤	%٢	%٨٦	%٨	النسبة