

أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي : دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية - الفرات الأعلى -

هشام صباح محسن الدراجي **

أ.م.د. ابراهيم راشد الشمري *

المستخلص

يسعى البحث إلى الكشف عن التأثير الذي يلعبه تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي، وقد أجري في القطاع الخدمي في العراق وبالتحديد في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية-الفرات الأعلى- وقد تم اختيار قطاع الطاقة الكهربائية لما له من أهمية بالغة في رفاهية وسعادة المجتمع وتطوره.

تتبلور مشكلة البحث في إيجاد الإجابات للسؤال الآتية :

1. ما مستوى إهتمام المنظمة قيد البحث بتمكين العاملين ؟.
 2. ما مستوى إهتمام المنظمة قيد البحث بالولاء التنظيمي ؟.
 3. ما طبيعة علاقة التأثير بين متغيري البحث في المنظمة المبحوثة ؟.
- وكان هدف البحث الأساسي معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمة قيد البحث ، ولأجل تحقيق ذلك الهدف جرى استطلاع آراء عينة البحث التي تمثلت بجميع المستويات الإدارية من مدير عام ورؤساء أقسام ومسؤولي شعب في المنظمة المبحوثة ، حيث بلغ مجموع أفراد العينة (57) فرداً ، واعتمد البحث على المنهج المسحي التحليلي ، إذ أستخدم المنهج المسحي في جمع البيانات والتركيز على استطلاع آراء عينة البحث وتوجهاتهم ، أما الأسلوب التحليلي فقد أستخدم في تحليل البيانات للوصول إلى الأهداف وتحديد النتائج ومن ثم ثبات أو نفي فرضية البحث والإجابة على مشكلته ، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات مع الاعتماد على برنامج (Spss) في التحليل الإحصائي الملائم لطبيعة الدراسة ، وقد خرج البحث بمجموعة من النتائج ، ومن أهمها وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (باستبعاد تفويض السلطة) في الولاء التنظيمي ، كما ختم البحث بجملة من التوصيات المناسبة التي يمكن أن تفيد الباحثين والجهات ذات العلاقة بهذا المجال ومن أهمها يمكن للمنظمة أن تستثمر قدرات أفرادها من خلال تشكيل الفرق المدارة ذاتياً ، حيث أن هذا النوع من الفرق تكون ممكنة بصورة عالية وبذلك تنجز المهمات المسندة إليها بكفاءة عالية ، وأيضاً تأهيل مدراء الإدارة الوسطى لأنهم من أكثر الشرائح تضرراً بتطبيق عملية التمكين وزجهم في العملية التنظيمية دون تهميش أدوارهم أو إشعارهم بعدم الأهمية .

Abstract

The research seeks to reveal the effect played by employees empowerment to enhancing organizational loyalty , research has been conducting in the service sector in Iraq , specifically in directorate general of electric power transmission-Top Euphrates- and has been chosen as electric power sector because of extreme importance to the welfare, happiness, growth and development of society.

The focusing of the research is to get answers for the following questions:
What is the level of organization interest under study in employees empowerment and his dimensions ? .

* الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد .

** باحث .

مستل من رسالة ماجستير

مقبول للنشر بتاريخ 2013/12/22

What is the level of organization interest under study in organizational loyalty and his dimensions ? .

What is the impact of employees empowerment in enhance organization loyalty in the organization under study ? .

The essential objective of the research is to know the effect extent of empowering employees to enhance organization loyalty of the organization under study , and to achieve that goal there was opinion survey a sample research which consist of all administration levels of the director general, the head of departments and the executive level in the organization. The total respondents was (57) individuals. The research relied on analytied survey. The study used questionnaire, which was a tool head for the collection of data and information with reliance on software (spss) in the appropriate statistical analysis for study nature. The research come to a set of results , and the most important was : there is significant effect to employees empowerment (excluding the delegation of authority) in organizational loyalty , the research also concluded the appropriate set of recommendations, which can be useful for researchers and relevant authorities in this field. And It is the most important organization can invest the capabilities of its members through the formation of self-managed teams , So this kind of teams are empowered and that completed the tasks assigned to them efficiently , And also the rehabilitation of middle management managers because they are more affected by the application of empowerment process and thrown them into the organizational process without marginalization of their roles or not to make them feel unimportant .

أولاً : الجانب المنهجي للبحث

مشكلة البحث :

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات في ظل المتغيرات البيئية ، ولمواجهة هذه التحديات والصعوبات بنجاح ، فإن الأمر يستدعي جهوداً وقدرات إبداعية عالية حتى تتمكن هذه المنظمات من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وبأفضل صورة ممكنة ، إذ يعد العنصر البشري مصدراً مهماً جداً تعتمد عليه المنظمات في تحقيق ذلك ، طالما أنه يساهم في تحقيق الإبداع والابتكار للمنظمة ، ونتيجة لهذا الدور الذي يفوق كل الأدوار الأخرى كان لزاماً على المنظمات البحث عن الطاقات الكامنة في نفوس مواردها البشرية ، والمثابرة في حثها على الانطلاق في سبيل تحقيق غاية ومبتغى تلك المنظمات .

تكمن مشكلة الدراسة في حاجة أغلب المنظمات العراقية إلى تركيز الاهتمام على الأساليب الإدارية التي تساهم وبشكل مباشر في تحسين أدائها وزيادة قدرتها على تقديم أفضل ما يمكن من خلال إطلاق الطاقات الكامنة في نفوس المورد البشري لهذه المنظمات باستخدام أحد هذه الأساليب الإدارية وهو أسلوب تمكين العاملين .

وإن طرح التساؤلات الآتية يمكن أن يساهم في توضيح المشكلة السابقة :

1. ما مستوى إهتمام المنظمة قيد البحث بتمكين العاملين وأبعاده ؟.
2. ما مستوى إهتمام المنظمة قيد البحث بالولاء التنظيمي وأبعاده ؟.
3. ما تأثير تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟.

أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق هدف أساسي وهو معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي للمنظمة المبحوثة ، ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف يمكن تحديدها بالآتي :

1. تقديم مرتكزات فكرية ومفاهيمية عن تمكين العاملين ، لتكون دليلاً للمنظمة المبحوثة والمنظمات المماثلة بهدف خلق الوعي وإثارة اهتمام الإدارة العليا عن أهمية هذا الأسلوب الإداري .
2. معرفة مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بتمكين العاملين .
3. تقديم مرتكزات فكرية ومفاهيمية عن الولاء التنظيمي لبيان أهمية هذا المتغير في تحقيق التقدم للمنظمة.
4. معرفة مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بالولاء التنظيمي .
5. تقديم مجموعة من التوصيات المستندة إلى نتائج البحث .

أهمية البحث :

1. يسهم في عرض بعض الأدبيات الإدارية التي سعت إلى تأطير موضوع تمكين العاملين ، فضلاً عن تلك التي أسهمت في تناول موضوع الولاء التنظيمي ، إذ يعد هذا البحث مساهمة في إغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث .
2. يحاول البحث إثارة اهتمام الإدارة العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة لأهمية متغيرات البحث تمكين العاملين والولاء التنظيمي وطبيعة علاقة التأثير فيما بينهما ، من أجل زيادة قدرة تلك المنظمة على تقديم أفضل الخدمات وإجتيار جميع العقبات التي تقف حائلاً دون ذلك ، وخصوصاً أن أسلوب تمكين العاملين كفيلة برفع مستوى الأداء التنظيمي وذلك بالاستفادة من القدرات الجوهرية فردية كانت أم جماعية مستندة إلى ما توفره من خلق بيئة تنظيمية ملائمة لم تألفها أغلب المنظمات العربية حتى الآن .
3. أجري البحث في قطاع الطاقة الكهربائية في العراق والذي يعتبر من القطاعات الخدمية المهمة جداً في تطور ورعاية المجتمع .
4. أهمية النتائج بين متغيرات البحث والتي تعطي صورة واضحة لمتخذي القرار في المنظمة المبحوثة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها وإعطائها الأولوية ، وربما تفقد تلك النتائج إلى إجراء بحوث لاحقة لتحسين أداء المنظمة المبحوثة .

فرضية البحث :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي .

منهج البحث :

اعتمد البحث على المنهج المسحي التحليلي ، إذ أستخدم المنهج المسحي في جمع البيانات والتركيز على استطلاع آراء عينة البحث وتوجهاتهم ، أما الأسلوب التحليلي فقد أستخدم في تحليل البيانات للوصول إلى الأهداف وتحديد النتائج ومن ثم ثبات أو نفي فرضيات البحث والإجابة على مشكلة البحث .

مجتمع وعينة البحث :

تمثل مجتمع البحث بالمديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية للفرات الأعلى ، والتي تأسست عام (2003) وتتضمن صيانة وتشغيل المحطات والخطوط الناقلة لها ضمن الرقعة الجغرافية للمحافظات (الأنبار- صلاح الدين- ديالى) .

أما عينة البحث فقد تمثلت بالمدير العام ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في المنظمة المبحوثة ، وقد تم توزيع إستمارة الاستبيان على جميع أفراد العينة والتي تتكون من (57) فرداً، وكان عدد الإستمارات المسترجعة هو (50) إستمارة ، وقد تضمنت عينة البحث نسبة ذكور بلغت (78%) ، فيما شكلت نسبة الإناث (22%) ، وكانت التركيبة العمرية من البحث قد تألفت من (42%) ممن كانت أعمارهم تحت سن (40) سنة ، و (40%) ممن كانت أعمارهم قد تراوحت ما بين (41-50) سنة ، و (16%) ممن كانت أعمارهم قد تراوحت ما بين (51-60) سنة ، و (2%) ممن كانت أعمارهم (60) سنة فأكثر . وكانت نسبة (14%) من العينة يحملون شهادة الإعدادية فما دونها ، و (80%) من حملة شهادة البكالوريوس ، و (6%) من حملة شهادة الماجستير . أما فيما يخص عدد سنوات الخدمة فقد شكلت نسبة (22%) من العينة ممن كان لهم من (6-10) سنة خدمة ، (42%) ممن كان لهم من (10-15) سنة خدمة ، و (2%) ممن كان لهم من (15-20) سنة خدمة ، و (10%) ممن كان لهم من (20-25) سنة خدمة ، و (24%) ممن كان لهم (25) سنة خدمة فأكثر . أما بالنسبة للمراكز الوظيفية فقد شكلت نسبة (2%) لمن يشغل منصب مدير عام ، ونسبة (24%) لمن يشغل منصب رئيس قسم ، ونسبة (74%) ممن يشغل منصب مسؤول شعبة .

أساليب جمع البيانات وتحليلها :

إعتمد الجزء النظري للدراسة على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية فضلاً عن الدراسات والبحوث والمقالات المتوفرة في المكتبات والإنترنت ، أما الجزء الميداني من الدراسة فقد اعتمد على تحصيل البيانات والمعلومات من العينة عن طريق إستبانة البحث والتي تعد المصدر الرئيس للبيانات والمعلومات التي حصل

عليها البحث ، وقد احتوت إستبانة البحث على قسمين الأول يشير إلى المعلومات العامة ، وتضمنت خمس فقرات هي (الجنس، العمر ، التحصيل العلمي ، المركز الوظيفي ، سنوات الخدمة) . أما القسم الآخر فقد تضمن متغيري الدراسة وهما المتغير التفسيري الذي يشير إلى تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة ، المشاركة بالمعلومات ، استقلالية الأداء ، العمل الفرقي) ، والمتغير المستجيب الولاء التنظيمي بأبعاده (الثقة التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، سلوك المواطنة التنظيمية ، الروح المعنوية) . وقد اعتمدت الدراسة مدرج ليكرت الخماسي والذي يتألف من (5) رتب إذ كانت أوزانه بين اتفق تماماً ولا اتفق تماماً ، وكما مبين في الشكل (1) .

اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
-------------	------	-------	---------	----------------

الشكل (1) مدرج ليكرت الخماسي
وقد جرى قياس أبعاد المتغير التفسيري (تمكين العاملين) من خلال (20) فقرة وأبعاد المتغير المستجيب (الولاء التنظيمي) من خلال (20) فقرة أيضاً ، يوضحها الجدول (1) .

جدول (1)

أبعاد متغيرات البحث موزعة حسب الفقرات

المتغير	البعد	الرمز	رقم الفقرة
تمكين العاملين	تفويض السلطة	X1	1,2,3,4,5
	المشاركة بالمعلومات	X2	6,7,8,9,10
	استقلالية الاداء	X3	11,12,13,14,15
	العمل الفرقي	X4	16,17,18,19,20
الولاء التنظيمي	الثقة التنظيمية	Y1	21,22,23,24,25
	الرضا الوظيفي	Y2	26,27,28,29,30
	سلوك المواطنة التنظيمية	Y3	31,32,33,34,35
	الروح المعنوية	Y4	36,37,38,39,40

المصدر : إعداد الباحثين

ولغرض أن تستوفي هذه الاستبانة الشروط العلمية فقد أخضعت للفقرات الآتية :

1. اختبار الصدق :

ويعد هذا الاختبار من الشروط الأساسية للتأكد من أن الاستبانة تقيس مدى إنتماء فقراتها للأهداف التي صممت من أجلها ، وعلى هذا الأساس جرى إعداد اختبارات الصدق الآتية :

أ- الصدق الظاهري : ويسمى أيضاً بصدق المحكمين ، إذ عرضت الاستبانة على مجموعة من الأساتذة في مجال الاختصاص (أنظر ملحق (1)) ، للأخذ بتوصياتهم فيما يخص تعديل أو حذف بعض الفقرات أو الإبقاء عليها ، وفي ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم جرى تعديل بعض الفقرات في الاستبانة الأولية وحذف بعض منها وإضافة بعض الفقرات الأخرى فأصبحت الاستبانة بشكلها النهائي تتكون من (40) فقرة . أنظر ملحق (2) .

ب- صدق المحتوى : ويقصد به قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي أعدت من أجله ، ويمكن التحقق من صدق المحتوى من خلال معامل الثبات للاستبانة وعلى وفق المعادلة الآتية :

صدق المحتوى = الجذر التربيعي لمعامل الثبات

ولما كان معامل الثبات الذي استخرج بطريقة ألفا كرونباخ يساوي (0.87) ، وعليه فإن صدق المحتوى يساوي (0.93) وهي نسبة صدق عالية .

2. الموضوعية :

لكي تكون الاستبانة موضوعية لا بد من عدم التأثير من قبل الباحث على آراء الأشخاص المشمولين بالاستبيان في توجيه آرائهم إتجاه إجابة محددة ، كذلك إعطاء الوقت الكافي للأشخاص عينة البحث للإجابة على الأسئلة وبشكل متساو .

3. اختبار الثبات :

جرى اختبار الثبات من خلال طريقتين ، هما :

أ- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) ، والتي تعتمد على أسلوب إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والزوجية في الاستبانة ، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman-Brown) فإذا كان معامل الثبات (0.67) أو أكثر فإنه يعد كافياً للدراسات التي تعتمد على الاستبانة أداة لها (الذهب، 2004: 88) ، وبعد أن جرى تصحيح معامل الارتباط لنصفي الاستبانة بلغ معامل الثبات للاستبانة (0.93) وهذا يعني أن معامل الثبات كان بمستوى عالي وقد تجاوز (0.67) ومن ثم فإن ثبات الاستبانة قد تحقق .

ب- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لألفا كرونباخ ولكن من الناحية العملية إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر أو تساوي (0.60) فأنها معقولة ومقبولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (النوفل، 2010: 54) ، وقد بلغ معامل الثبات للاستبانة (0.87) وهذا يعني أنها تجاوزت ال (0.60) ، وبهذا تعد الاستبانة ثابتة بمستوى عالٍ ، والجدول التالي يبين النتائج للمقياسين السابقين .

الجدول (2)

مقاييس الثبات (ألفا كرونباخ ، التجزئة النصفية المصححة ب سبيرمان براون)

عدد فقرات إستمارة الاستبيان	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	الثبات بطريقة التجزئة النصفية
40	0.87	0.93

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) .

أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة :

اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب والوسائل الإحصائية في تحليل البيانات وتبويبها وجدولتها للاستجابات الواردة من الاستبانة بمساعدة البرمجيات الجاهزة لنظام (SPSS) وهي كالآتي :

1. معامل ألفا - كرونباخ (Alpha-Cronbach) .
2. التجزئة النصفية (Split half) .
3. الوسط الحسابي (Mean) .
4. الانحراف المعياري (Std.Deviation) .
5. التكرارات والنسب المئوية (Percentages) .
6. الانحدار التدريجي (stepwise regression) .
7. اختبار (P-value) لإختبار معنوية الانحدار .

ثانياً: الجانب النظري

تمهيد

أدت التطورات الهائلة والمتغيرات المتسارعة في عمل المنظمات إلى انعكاسات ايجابية على إدارة الموارد البشرية ، فعمل المنظمات في ظل تلك المتغيرات والتطورات وتحقيق أهدافها على أفضل شكل ممكن أصبح محوره الرئيسي تبني المفاهيم الإدارية الحديثة ، ومفهوم تمكين الموارد البشرية واحد من أهم هذه المفاهيم والذي حاز على اهتمام واسع من قبل الباحثين والأكاديميين منذ مطلع الثمانينيات ، وذلك لارتباطه الوثيق بكفاءة وفعالية أداء العاملين وبالتالي تحقيق المنظمات لأهدافها .

1. مفهوم تمكين العاملين

يمثل التمكين أحد وجوه أو عناصر القوة بوصفه أداة للربط بين القائد والتابعين من أجل تسهيل العمليات التي ترتبط بتنفيذ المهام في المنظمات المعاصرة إذ يرى (Conger And Kanungo,1998:473) التمكين بأنه محاولة نشر ومشاركة القوة في كل جزء من الأجزاء المختلفة للمنظمة. ويتفق معه (Schermerhorn., et al.,2000:319) حيث يشير إليه بأنه العملية التي من خلالها يساعد المديرين الآخرين على اكتساب واستخدام القوة المطلوبة لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى عملهم . ويشار إلى التمكين بأنه عملية إدارية تهدف إلى مشاركة المديرين والعاملين في حل المشاكل إذ كانت هذه العملية تقتصر على المستويات العليا في المنظمة (Ginnodo, 1997:38). حيث انه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا (Shackletor,1995:130). أو هو الترتيبات التنظيمية التي تسمح للعاملين باستقلالية وحرية التصرف والمسؤولية بشأن اتخاذ القرار (Buchanan And Huczynki,1997:267) . ويتفق مع ذلك (Martin And fellenz,2010:458) حيث يعرفه بأنه السماح للعاملين باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى مستويات السلطة الأعلى . ويعرف أيضا بأنه أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز دافعية العاملين نحو هذه النشاطات ويزيد من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحدٍ ، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية في التأثير على بيئة العمل (Argenti,1997: 242) . أما (النوري، 2005) نقلا عن (الحدراوي، 2010: 174) فيجمع ما ذكر من وجهات نظر في تعريفه حيث يراه بأنه عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية انجازه واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا فضلاً عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل.

2. دوافع وفوائد تبني تمكين العاملين

1. يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات الجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن ، فضلا عن سرعة الاستجابة الى جانب الكلف المنخفضة .
2. يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم المنظمي .

وقد بين بعض الأكاديميين أن إعتداد برامج التمكين في المنظمات العربية يعد حاجة وضرورة ملحة نظرا للأسباب الآتية : (جلاب والحسيني، 2013: 48)

1. يمثل التمكين اسلوبا إداريا حديثا يمكن ان يساعد المنظمات في تحقيق مستويات عالية من الاداء .
 2. يعد التمكين استراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المنظمات العربية.
 3. يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من ابرز واهم الموجودات .
 4. ان سرعة التغييرات البينية قد أوجبت على المنظمات تمكين افرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد اشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغييرات.
- أما بالنسبة لفوائد تبني التمكين ، "فندما تعطي المزيد من النفوذ ، سوف تحصل على المزيد" (Kreitner And Kinicki, 2007:486) .

يؤدي تمكين العاملين إلى زيادة الرضا الوظيفي وتقليل إمكانية ترك العمل من خلال منح العاملين حرية التصرف والمشاركة والاستقلالية ، ويؤدي ذلك إلى زيادة شعور العاملين بالسعادة والرضا عن العمل الذي يقومون به ، إضافة إلى احترام الذات ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الالتزام التنظيمي .

(Cready, 2008:34)

3. أبعاد تمكين العاملين

لا شك أن دراسة تمكين العاملين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه وقد يشار إليها بعوامل التمكين التي يمكن من خلالها الوصول إلى أهداف البحث ، وسوف يتم تناول أبعاد تمكين العاملين المؤشرة كما في الجدول الآتية :

الجدول (3)

أبعاد تمكين العاملين وفق رؤية بعض الكتاب الباحثين

ت	الباحث	السنة	العماد	الدرجة	الإعتراف والتقدير	الإنجازات	تأليف السلسلة	المشاركة	المشاركة بالعموم	إملاك	استقلالية الإراء	وضوح الهدف	التدريب	الحوافز	القوة	الدافع	التحفيز	التقدير	السلوك	حدود العمل الفرعي
1	Brown	1999	*	*			*		*											
2	المملوك	2002							*		*									
3	الذهب	2004							*		*									*
4	المساعد	2006						*											*	
5	القاضي	2008					*									*	*	*		*
6	الحسيني	2009						*	*	*	*									
7	الدوري	2010			*		*	*			*	*	*	*		*				*
8	الجعبري	2010				*	*		*				*				*			*
9	راضي	2010			*		*		*		*		*				*			*
10	النوفل	2010					*	*			*				*					*
11	Judith	2012				*	*	*												
12	عبد الحسين	2012					*		*		*		*			*				
المجموع			1	1	1	2	6	2	9	2	6	1	3	1	1	2	2	1	2	7

المصدر : اعداد الباحثين

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن الأبعاد التي حازت على أعلى نسبة اتفاق بين الكتاب والباحثين تقريبا هي بعد المشاركة بالمعلومات حيث حاز على اتفاق تسعة باحثين ويليه بعد العمل الفرقي حيث حاز على اتفاق سبعة باحثين ومن ثم بعدي تفويض السلطة واستقلالية الأداء حيث حاز هذان البعدان على اتفاق ستة باحثين ، وسيتم تناول هذه الأبعاد بالتفصيل وكما يلي :

أ- المشاركة بالمعلومات :

هي إمكانية الوصول إلى المعلومات المتوفرة عن غايات وأهداف المنظمة بما يمكن العاملين من فهم أدوارهم لتحقيق الأهداف ونجاح المنظمة (Appelbaum, et al,1999:249) . وقد أشار الباحثان (Kreitner And Kiniki,2008) إلى أن عدم وجود المشاركة بالمعلومات يعني عدم وجود التمكين ، مؤكداً ذلك على الاستطلاع الذي أجرته مجلة الموارد البشرية إذ تبين أن ما يقارب (47%) من المنظمات المشمولة بالاستطلاع تستعمل مدخل الإدارة على المكشوف ، فضلاً عن أن (15%) من هذه المنظمات تخطط لتبني هذا المفهوم كون النظام التنظيمي المغلق أصبح تقليدياً ، فالمدرء سابقاً كانت لديهم خشية من إطلاع الأفراد العاملين على الابتكارات وطرائق التمويل التنظيمية والخطط الاستراتيجية خوفاً من تسريبها للقطاعات العمالية والمنافسين (جلاب والحسيني، 2013:74) . يعرف الباحثان المشاركة المعلوماتية بأنها عبارة عن إتاحة المعلومات اللازمة للعاملين من خلال عدة وسائل بهدف جعل كل جهود المستويات الإدارية تنصب في تحقيق غاية وأهداف المنظمة من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة .

ب- العمل الفرقي :

يشير الباحثون إلى القول المأثور (لا يوجد أحد منا لديه ذكاء وفطنة يفوقنا مجتمعين) وبالفعل إن معرفة الفريق مجتمعين أكثر وأفضل من أي من أعضائه ، وذلك يؤدي إلى ابتداع طرائق مثيرة في حل المشاكل المهمة بشأن الإنتاج والنوعية (الذهب، 2004:33) ، (الدوري، 2010:91) . إن فرق العمل مهمة جداً في عملية التمكين ، ولا يمكن أن تتم عملية تمكين العاملين بدونها (الجعبري، 2010:29) . ويعرف فريق العمل بأنه هو مجموعة أفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه (Ivancevich And Matteson,2002:328) ، وعرفه (Schermerhorn,2002:416) بأنه مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة الذين يعملون معاً لإتمام أهداف مشتركة في الوقت الذي يحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة ، وكذلك يعرف بأنه جماعة يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدراً كبيراً من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة (السديري، 2010:11) ، ويعرف الباحثان فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة تعنى بانجاز أهداف مشتركة من خلال سلوكهم سلوكاً تعاونياً لا تنافسياً نحو تحقيق تلك الأهداف والتي تحقق لهم ضمناً أهدافهم الشخصية .

ج- تفويض السلطة :

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين هي أن تتم عملية تفويض السلطات إلى المستويات الإدارية الدنيا ، إذ يصبح لدى العاملون قدرة التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ، ولذلك أن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الانماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة ، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (راضي، 2010:64) . ويعرف (Kreitner And Kinicki,2007:488) التفويض بأنه منح الأفراد في الطبقات الدنيا سلطة اتخاذ القرار ، وأشار (درويش والشمري، 2010:65) بأنه العملية التي يقوم من خلالها المسؤول منح مروضيه التفويض اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات ، وإعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل وصولاً لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المنظمة . ويرى الباحثان أن التفويض هو عملية إدارية يتم بموجبها منح المروضين سلطات معينة لعدة أسباب منها :

- التنمية الإدارية للمروضين .
- إشراك المستويات الإدارية الدنيا في العملية الإدارية .
- تحرير الرئيس المفوض من الإشغال بالجزئيات الإدارية كي يتوجه للوظائف الأساسية .
- تنمية مهارات وقدرات الأفراد من خلال منحهم فرصة القيام ببعض الأعمال .
- خلق بيئة عمل تسودها الثقة ما بين الرئيس والمروض .

د- إستقلالية الأداء :

أكد (الملك، 2002:68) أن الاستقلالية هنا لا يقصد بها التناوب الوظيفي أو الإغناء الوظيفي ، لأن الاستقلالية في تمكين العاملين تعني أن الأفراد هم الذين يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو أوسع مما يجري في طرق إعادة هيكلة الوظيفة ، ذلك أن الأفراد المتمكنين يتمتعون

باستقلالية تقسيم المهمات ووضع أهداف التحسين ، وربما تمنح فرق العمل مسؤولية التعيين والتدريب للملاك الموقت والسيطرة على ساعات العمل الإضافية . كما أشار (Wilkinson,1998:44) إلى أن الاستقلالية هي حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل ، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الاستقلالية ، ولعل حرية التصرف ربما لا يجري استيعابها بشكل متماثل من قبل جميع العاملين وهذا تحصيل حاصل جراء الفروق بين العاملين، وهنا لابد من أن تقوم الإدارة بتحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتفق مع ما ترغب به . ويتفق مع ذلك (الدوري وصالح، 2009:85) حيث بين أن المنطق في تمكين العاملين يحتم أن تكون حرية التصرف لدى العاملين في ضوء حدود الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها وضمن الأطر الإرشادية التي يستعين بها العاملون ليكونوا قادرين على التصرف دون الوقوع في الالتباس . ويرى الباحثان أن استقلالية الأداء تعني منح العاملين حرية التصرف في كيفية تأدية الوظائف على ألا تتجاوز هذه الحرية الحدود التي تضعها الإدارة .

3. مفهوم الولاء التنظيمي :

الولاء التنظيمي Organizational Loyalty كأي متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموساً ، بل يستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به ، ثم أنه لا يمكن الحصول عليه جاهزاً ، أو يفرض فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة ، بل أنه نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة (سليمان ووهب، 2012:131) ، لذا فإن عملية تعزيز ولاء العاملين لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات المنظمات في سبيله جهوداً كبيرة وتكاليف باهظة للوصول إلى مستوى ملائم منه. ويعد الولاء التنظيمي من المواضيع الحيوية في إدارة أي منظمة ، لكونه يعبر عن قوة ارتباط العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ، فهو يعكس مدى انتماء الأفراد لمنظماتهم وتعلقهم بها (سلطان، 2002:209) . يعرفه (اللوذي، 2003:121) بأنه عبارة عن المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار ، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمته في العمل ، وأضاف (Robbins,2003:25) بأنه سلوك ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية إلا أنه يؤثر في فاعلية الأداء في المنظمة . أما (الشوارة، 2011:6) فقد أشار إلى أنه عملية مستمرة ومعقدة يقوم من خلالها أعضاء المنظمة بالمحافظة عليها وإدارة التغيير فيها . ويعرفه (Antonic And Antonic,2011:82) بأنه إيمان العاملين بأهداف المنظمة وقبول تلك الأهداف وكأنها أهدافهم والعمل من أجل الصالح العام للمنظمة والرغبة في البقاء فيها . ويرى الباحثان الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد بالمنظمة الناتج عن تفاعل مجموعة من العوامل منها ثقة العاملين بالمنظمة ورضاهم عن وظائفهم وتبادل سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء كانت بين العاملين أنفسهم أم بين الإدارة والعاملين بما يضمن تحقيق العقد النفسي للعاملين .

4. أبعاد الولاء التنظيمي :

يعتمد البحث الحالي على مجموعة من الأبعاد التي أكدها الباحثون والتي لها الأثر المباشر في تكوين الولاء التنظيمي، ومن هذه الأبعاد (الثقة التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، سلوك المواطنة التنظيمية ، الروح المعنوية) ، حيث أكدت دراسة (الطائي، 2007:100) أن الثقة التنظيمية إحدى المتغيرات الرئيسية في تكوين الولاء التنظيمي . كما أكدت ذلك دراسة (فليح، 2010:166) ، إذ كلما ازدادت ثقة الفرد بالمنظمة كلما ازداد ولائه لها ، إضافة إلى ذلك أكدت دراسة (Judith,2012,10338) أن الثقة التنظيمية سبب رئيس في تكوين وتعزيز الولاء التنظيمي . أما بخصوص الرضا الوظيفي فقد أشارت (فلمبان، 2008:92) إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً مباشراً وقوياً في تكوين الولاء التنظيمي، كذلك دراسة (Elizabeth,et al,2013:32) أكدت أن الرضا الوظيفي له تأثير كبير في تكوين الولاء التنظيمي . وقد استنتجت دراسة (الجرسي، 2010:173) أن الروح المعنوية متغير مهم جداً من متغيرات تكوين الولاء التنظيمي ، وأضافت أنه كلما ارتفعت الروح المعنوية للعاملين كلما ارتفع مستوى ولائهم للمنظمة . وقد ذكر (الزوبعي، 2010:43) أن من المنافع الحقيقية لسلوك المواطنة التنظيمية هو الولاء التنظيمي للعاملين إتجاه منظماتهم . وفيما يأتي سيتم توضيح هذه الأبعاد بالتفصيل .:

أ- الثقة التنظيمية : تعرف الثقة التنظيمية (organizational trust) بأنها إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع العاملين معه في المنظمة وذلك يعكس رضا وولاء الفرد تجاه المنظمة (الطائي، 2007:61) . بينما (الشكرجي، 2008:57) فتعرف الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمربطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة . ويرى الباحثان إن التعريف

الأخير هو التعريف الأكثر إنسجاماً مع توجه البحث الحالي ، حيث أن الثقة التنظيمية هي توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه بعضهم البعض وتجاه المنظمة التي ينتمون إليها .

ب- الرضا الوظيفي : الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) موضوع مهم لكل المنظمات على مختلف أنواعها وأنشطتها ، ويعد من أكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي ، لعشرات السنين السابقة أجريت البحوث على قدم وساق وتبين منها إن حوالي (80%) من العاملين في الولايات المتحدة يحبون أعمالهم وراضون عنها ، ويعود ذلك إلى تحسن ظروفهم ، وزيادة الأجور والرواتب ، وتقليل ساعات العمل ، ومشاركة العاملين في قرارات الإدارة ، وغيرها من التحسينات الإصلاحية التي لم تخطر على البال منذ مطلع العصر الحديث (ربيع، 2010:204) ، ولكن مازال الرضا الوظيفي يشكل هاجساً للفكر الإداري المعاصر تسعى له المنظمات (اللوزي وآخرون، 2009:119) . تعددت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد تعريفات الرضا الوظيفي (سليمان ووهب، 2012:134) ، فمنهم من عرفه بأنه الاتجاه العام للعاملين نحو الأجور وظروف الوظيفة والرقابة والترقية والعلاقات الاجتماعية والاعتراف بالموهبة وغيرها من المتغيرات المشابهة (Tang And Gu, 2010:1) ، وبصورة أوسع عرف بأنه شعور العامل الإيجابي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل (سليمان ووهب، 2012:135) .

ج- الروح المعنوية : الروح المعنوية (Morale) هي مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد ، فكما أن الصحة تشير إلى الحالة الجسمانية للفرد فإن الروح المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة له (الجرسي، 2010:9) ، فهي حالة نفسية للعاملين يعبر عنها بالثقة في النفس ، والروح المعنوية تتدفق من قناعات العاملين عن قيمة الأعمال التي يؤدونها وأمالهم في الحصول على المكافآت سواء كانت مادية أو غير مادية في المستقبل (Business Dictionary, 2013:1)

تعرف الروح المعنوية بأنها مفهوم غير ملموس يشير إلى الشعور الإيجابي الداعم للمجموعة تجاه المنظمة التي تنتمي إليها وهذه المشاعر الخاصة بأعضاء المجموعة تشارك مع الآخرين مثل الثقة وتقدير الذات والفخر والإيمان بالنجاح المنظمي ، وإن الروح المعنوية للجماعة تعتمد على الروح المعنوية لكل فرد داخل الجماعة (Ngambi, 2011:764) ، وتعرف أيضاً بأنها تلك الروح السائدة بين العاملين ، والتي تتميز بالثقة في المنظمة وفي جماعة العمل ، وبالتقدير الذاتي لدور كل عامل في المنظمة وأهميته لجماعة العمل ، وبالأستعداد للكفاح والنضال من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعمل على إنجاحها والمحافظة عليها والدفاع عنها ضد أي تهديد لها (محمد، 2012:284) .

د- سلوك المواطنة التنظيمية : هو سلوك إيجابي طوعي من العاملين في المنظمة إزاء الآخرين أو المنظمة نفسها ، بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية ، وخلق أسس التعاون من جهة وتعزيز أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى (الزبيدي ، 2007:59) . كما يعرف بأنه تلك الأنشطة التي تزيد من أعباء الوظيفة التي يقوم بها العاملون بالمنظمة ، وهي أكثر أشكال السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية بالمنظمة ، ويطلق عليها سلوك المواطن الصالح (جيرالد وروبرت، 2009:461) . أو هو الحالة التي يتسم فيها العاملون بالسلوك المتفاني في العمل المساعد على تقدم المنظمة عبر محاولات جديدة وجدية من دون أن يطلب منهم ذلك (Nezakati., et al, 2010:47) . ويعرف أيضاً بأنه سلوك يسعى إلى إسناد مسارات المنظمة وتصحيحها طوعياً ومن دون أي مقابل محدد رسمياً ، تحقيقاً لرغبات الموظفين وما يقتضيه الواجب تجاه المشاركين والمستفيدين من أداء المنظمة لزيادة رقيها وكفاءتها ومع وجود دعم قيادي يسمح بذلك (العنزي، 2012:10) . ويرى الباحثان أن سلوك المواطنة التنظيمية هو عبارة عن سلوك إيجابي متوقع أن يقدمه العامل تجاه المنظمة التي يعمل فيها أو إتجاه زملائه ، فضلاً عن الوظيفة المكلف بها ، دون إنتظاره لعوائد أو مكافآت يحصل عليها نتيجة لقيامه بذلك السلوك ، ويتصف هذا السلوك بالخصائص الآتية :

- أنه ذو طبيعة إختيارية تطوعية .
- يتجاوز هذه السلوك أكثر مما هو موصوف في محتوى الوظيفة .
- لا يعاقب العامل إذا لم يقدم مثل هذا السلوك .
- لا يتوقع العامل أي مكافآت نتيجة لقيامه بهذا السلوك .

ثالثاً: الجانب العملي

عرض وتحليل نتائج وأهمية متغيرات الدراسة :

1. تفويض السلطة :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (4.38) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس ، فإن ذلك يشير إلى أن الإدارة العليا تهتم بتفويض السلطة للمستويين الإداريين الوسطى والإشرافية وبمستوى جيد جداً وبنسبة اتفاق بلغت (88%) ، كما حقق هذا البعد انحرافاً معيارياً بلغ (0.42) وذلك يشير إلى تجانس عالٍ في إجابات العينة حول هذا البعد ، وكانت الفقرة (4) قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.74) ، لتشير إلى ارتفاع ثقة الإدارة بمقدرة العاملين على إنجاز المهمات الموكلة إليهم . أما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (1) إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3.94) لتشير إلى تراجع سماح الرئيس المباشر بطرح آراء المرؤوس بشأن العمل الذي يفوض به بالنسبة لفقرات البعد الأخرى ، وكان أقل تشتت في الإجابات عند الفقرة (2) إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.67) ، أما أعلى تشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي فكان للفقرة (1) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.25) ، وتشير هذه النتائج بشكل عام إلى ارتفاع مستويات تفويض السلطة في المنظمة من خلال اتفاق أفراد العينة على جميع الفقرات المكونة لها. وكما في الجدول الآتي :

جدول (4)

وصف عام لفقرات بعد تفويض السلطة لمتغير تمكين العاملين

الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	تسلسل السؤال/ التكرار/ النسبة المئوية	
1.25	79%	3.94	4	4	4	17	21	التكرار	1
			8.0	8.0	8.0	34.0	42.0	النسبة المئوية	
0.67	%88	4.40	0	1	2	23	24	التكرار	2
			0	2.0	4.0	46.0	48.0	النسبة المئوية	
0.73	%88	4.42	0	2	1	21	26	التكرار	3
			0	4.0	2.0	42.0	52.0	النسبة المئوية	
0.49	%95	4.74	0	0	1	11	38	التكرار	4
			0	0	2.0	22.0	76.0	النسبة المئوية	
0.73	%88	4.40	0	1	4	19	26	التكرار	5
			0	2.0	8.0	38.0	52.0	النسبة المئوية	
0.42	88%	4.38	المجموع الكلي لبعد تفويض السلطة						

المصدر : إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

2. المشاركة بالمعلومات :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (4.11) وهو أكبر من الوسط الفرضي والبالغ (3) وكما موضح في الجدول (5) وهذا يدل على أن المنظمة تهتم بمشاركة المعلومات على مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية وبمستوى جيد وبنسبة اتفاق بين أفراد العينة بلغت (82%) ، وبانحراف معياري بلغ (0.60) لتشير إلى تجانس مقبول في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد ، وقد حصلت الفقرة (6) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.40) وهذا يعني أنه يمكن لكل من يعمل في المنظمة أن يحصل على المعلومات والبيانات التي يحتاجها في أداء العمل الذي يكلف به . في حين حصلت الفقرة (7) على أدنى وسطاً حسابياً ، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.76) لتشير إلى تراجع اهتمام المديرين بتزويد العاملين بالمعلومات الجديدة عن أعمالهم بالنسبة للفقرات الأخرى المكونة لهذا البعد . وكانت الفقرة (6) قد حققت أدنى تشتت في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري (0.70) ، أما أعلى تشتت في الإجابات فكان عند الفقرة (7) ، إذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.06) .

جدول (5)

وصف عام لفقرات بعد المشاركة بالمعلومات لمتغير تمكين العاملين

تسلسل السؤال/ التكرار/ النسبة المئوية		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
6	يمكن لكل من يعمل في المنظمة أن يحصل على المعلومات والبيانات التي يحتاجها في أداء العمل الذي يكلف به	التكرار	26	18	6	0	0	4.40	0.70
		النسبة المئوية	52.0	36.0	12.0	0	0	%88	
7	يتم تزويدي من قبل مديري بأي معلومات جديدة عن عملي	التكرار	17	10	17	6	0	3.76	1.06
		النسبة المئوية	34.0	20.0	34.0	12.0	0	%75	
8	رسالة المنظمة واضحة لكل العاملين فيها	التكرار	28	14	7	1	0	4.38	0.81
		النسبة المئوية	56.0	28.0	14.0	2.0	0	%88	
9	تعتمد إدارة المنظمة على أسلوب توفير المعلومات للعاملين عند الحاجة	التكرار	17	19	12	2	0	4.02	0.87
		النسبة المئوية	34.0	38.0	24.0	4.0	0	%80	
10	تمتلك المنظمة قنوات اتصالات تنظيمية واضحة وسريعة وسلسة	التكرار	17	22	7	2	2	4.00	1.01
		النسبة المئوية	34.0	44.0	14.0	4.0	4.0	%80	
المجموع الكلي لبعد المشاركة بالمعلومات									
							4.11	%82	0.60

المصدر : إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

3. استقلالية الأداء :

يتضح من الجدول (6) أن هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.56)، هذا الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ليشير إلى أن الإدارة العليا تمنح الإدارة الوسطى والإشرافية الاستقلالية في تأدية وظائفهم وبمستوى جيد ، وقد بلغت نسبة اتفاق أفراد العينة حول وجود هذا البعد (71%) ، وبانحراف معياري بلغ (0.66) ليشير إلى تجانس مقبول في إجابات العينة حول هذا فقرات هذا البعد . وقد حققت الفقرة (12) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.42) وهذا يعني أن المدير المباشر يتقبل الاعتراض من العاملين على بعض أساليب الأداء في العمل مما يسمح للعاملين بتصحيح الانحرافات، كذلك حصلت تلك الفقرة على أقل انحراف معياري إذ بلغ (0.67) ، فيما حققت الفقرة (13) أدنى وسط حسابي فقد بلغ (3.10) لتشير إلى تراجع السماح لمن يكتشف قصورا في الأداء معالجة ذلك القصور دون الرجوع إلى مشرفه المباشر، وكانت الفقرة (14) قد حققت أعلى تشتت في الإجابات بانحراف معياري بلغ (1.26) .

جدول (6)

وصف عام لفقرات بعد استقلالية الأداء لمتغير تمكين العاملين

تسلسل السؤال/التكرار/النسبة المئوية										
الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		محايد	اتفق	اتفق تماما	التكرار	تحل الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الإدارية في منظمتنا	11
			4	11						
1.22	%66	3.30	8.0	22.0	18.0	36.0	16.0	النسبة المئوية		
0.67	%88	4.42	0	1	2	22	25	التكرار	يتقبل المدير المباشر الاعتراض من العاملين على بعض الأساليب في العمل مما يسمح لنا بتصحيح الانحرافات .	12
			0	2.0	4.0	44.0	50.0	النسبة المئوية		
1.16	%62	3.10	3	15	13	12	7	التكرار	يمكن لمن يكتشف قصورا في الأداء معالجة ذلك القصور دون الرجوع إلى مشرفه المباشر .	13
			6.0	30.0	26.0	24.0	14.0	النسبة المئوية		
1.26	%66	3.28	5	10	10	16	9	التكرار	تطلب الإدارة العليا تقارير دورية من العاملين في المستويات الدنيا بشأن مقترحات تطويرية .	14
			10.0	20.0	20.0	32.0	18.0	النسبة المئوية		
1.11	%74	3.72	3	6	3	28	10	التكرار	يمكن لمن يكلف بأداء مهمة معينة أن يجدول تعاقب عمليات أداء تلك المهمة على وفق ما يراه مناسباً.	15
			6.0	12.0	6.0	56.0	20.0	النسبة المئوية		
0.66	%71	3.56	المجموع الكلي لبعد استقلالية الأداء							

المصدر : إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

4. العمل الفرقي : بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.70) ، وهو مستوى أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) ، وهذا يشير إلى أن المنظمة تهتم ببعد العمل الفرقي في تأدية أعمالها بمستوى جيد ، وقد بلغت نسبة اتفاق العينة (74%) ، وقد حقق هذا البعد انحرافاً معيارياً بلغ (0.39) ليشير إلى تجانس عالٍ في إجابات الأفراد حول فقرات هذا البعد ، وقد كانت الفقرة (16) قد حققت أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.46) وأدنى تشتت في الإجابات كان حول هذا الوسط بانحراف معياري بلغ (0.54) وهذا يعني أن إدارة المنظمة تعتمد على تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة بشكل كبير ، أما أدنى وسط حسابي فقد كان عند الفقرة (19) بلغ (2.56) لتشير إلى أن أعضاء اللجان في المنظمة لا يحظون بنفس سلطة رؤساء اللجان وهذا يفسر أن المنظمة لا تستعمل أسلوب الفرق المدارة ذاتياً في أداء بعض المهمات . أنظر الجدول أدناه .

جدول (7)

وصف عام لفقرات بعد العمل الفرقي لمتغير تمكين العاملين

تسلسل السؤال/ التكرار/ النسبة المئوية	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
16 تعتمد إدارة المنظمة على تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة بشكل كبير .	24	25	1	0	0	4.46	89%	0.54
17 تشكل اللجان الدائمة والمؤقتة من أعضاء مختلفين بالمهارات والقدرة .	17	27	3	1	2	4.12	82%	0.92
18 تشترك كل أقسام المنظمة في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة من خلال تشكيل اللجان .	28	10	8	3	1	4.22	84%	1.06
19 يحظى أعضاء اللجان في المنظمة بنفس سلطة رؤساء اللجان .	1	12	10	18	9	2.56	51%	1.11
20 يكون كل عضو في اللجان المشكلة داخل المنظمة مسؤولاً عن الأداء الكلي للجنة .	9	15	4	17	5	3.12	62%	1.33
المجموع الكلي لبعد العمل الفرقي	18.0	30.0	8.0	34.0	10.0	3.70	74%	0.39

المصدر : إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

5. الثقة التنظيمية : يتضح من الجدول (8) أن المنظمة تهتم ببعد الثقة التنظيمية بمستوى جيد ، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.68) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، وقد بلغت نسبة اتفاق العينة حول وجود هذا البعد (74%) ، وقد حقق هذا البعد انحرافاً معيارياً بلغ (0.60) ليشير إلى تجانس إجابات العينة بشكل مقبول حول فقرات هذا البعد ، وكانت الفقرة (21) قد حققت أعلى وسطاً حسابياً بلغ (4.04) وأدنى انحراف معياري بلغ (0.86) لتشير إلى أن العاملين والمديرين يتبادلون وجهات النظر بشكل سلس ومقبول ، أما أدنى وسط حسابي فكان عند الفقرة (22) إذ حصلت على وسط بلغ (3.24) لتشير إلى تراجع اعتقاد العاملين بأن إدارة المنظمة تمتلك الحكمة ويمكن أن تحقق لهم احتياجاتهم الشخصية .

جدول (8)

وصف عام لفقرات بعد الثقة التنظيمية لمتغير الولاء التنظيمي

تسلسل السؤال/ التكرار/ النسبة المئوية	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
21 يتبادل العاملون والمديرون وجهات النظر بشكل سلس ومقبول	14	29	2	5	0	4.04	81%	0.86
22 يعتقد العاملون بأن إدارة المنظمة تمتلك الحكمة ويمكن أن تحقق لهم احتياجاتهم الشخصية .	9	10	16	14	1	3.24	65%	1.12
23 تتميز المنظمة بتبادل عالٍ للثقة بين أفرادها مما يشكل ميزة تنافسية لها .	14	11	19	3	3	3.60	72%	1.14
24 يعتقد العاملون بأن المشرفين عليهم يمتلكون معرفة عالية في مجال التوجيه والإشراف .	10	27	4	8	1	3.74	75%	1.03
25 يتكلم أعضاء المنظمة على بعضهم البعض من أجل تحقيق أهدافها	13	24	6	2	5	3.76	75%	1.19
المجموع الكلي لبعد الثقة التنظيمية	26.0	48.0	12.0	4.0	10.0	3.68	74%	0.60

المصدر : إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

6. الرضا الوظيفي : حقق هذا البعد مستوى جيد من حيث اهتمام المنظمة به ، فقد تبين وكما في الجدول (9) أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.42) ونسبة اتفاق بلغت (68%) ، وبانحراف معياري بلغ (0.84) ليشير إلى تجانس مقبول في إجابات أفراد العينة حول هذه البعد ، وقد كانت الفقرة (26) قد حققت أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.88) كذلك حققت أدنى تشتت في الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.02) وهذا يعني شعور العاملين في المنظمة باتمئنانهم إليها . فيما حصلت الفقرة (28) على أدنى وسط حسابي بلغ (3.08) لتشير إلى تراجع اهتمام المشرفين بالقضايا المرتبطة بسعادة العاملين ورفاهيتهم .

جدول (9)

وصف عام لفقرات بعد الرضا الوظيفي لمتغير الولاء التنظيمي

الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	تسلسل السؤال/ التكرار/ النسبة المئوية	
1.02	%78	3.88	0	8	5	22	15	التكرار	26
			0	16.0	10.0	44.0	30.0	النسبة المئوية	
1.20	%66	3.28	1	18	6	16	9	التكرار	27
			2.0	36.0	12.0	32.0	18.0	النسبة المئوية	
1.07	%62	3.08	1	19	9	17	4	التكرار	28
			2.0	38.0	18.0	34.0	8.0	النسبة المئوية	
1.07	%70	3.48	1	9	15	15	10	التكرار	29
			2.0	18.0	30.0	30.0	20.0	النسبة المئوية	
1.10	%68	3.38	3	11	4	28	4	التكرار	30
			6.0	22.0	8.0	56.0	8.0	النسبة المئوية	
0.84	%68	3.42						المجموع الكلي لبعد الرضا الوظيفي	

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

7. سلوك المواطنة التنظيمية : حصل هذا البعد وكما موضح في الجدول (10) على وسطاً حسابياً بلغ (3.56) وهذا يعكس اهتمام المنظمة ببعد سلوك المواطنة التنظيمية وبمستوى جيد ، فقد بلغت نسبة اتفاق أفراد العينة (71%) ، كما حقق هذا البعد إنحرافاً معيارياً بلغ (0.73) ليشير إلى تجانس مقبول في إجابات العينة ، وقد حققت الفقرة (32) أعلى وسطاً حسابياً بلغ (4.16) كذلك حققت هذه الفقرة أدنى تشتت في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) لتشير إلى تكاتف كل الأفراد من عاملين ومديرين في المنظمة من أجل أداء العمل المناط بهم ، أما أدنى وسط حسابي فقد تحقق عند الفقرة (33) إذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.84) كما حققت هذه الفقرة أعلى تشتت في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (1.30) لتشير إلى تراجع اهتمام الإدارة بمشاكل الأفراد الخارجية كما هو الحال بمشاكلهم الوظيفية .

جدول (10)

وصف عام لفقرات بعد سلوك المواطنة التنظيمية لمتغير الولاء التنظيمي

الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	تسلسل السؤال/ التكرار/ النسبة المئوية	
1.03	%72	3.60	1	7	13	19	10	التكرار	31
			2.0	14.0	26.0	38.0	20.0	النسبة المئوية	
0.91	%83	4.16	1	3	2	25	19	التكرار	32
			2.0	6.0	4.0	50.0	38.0	النسبة المئوية	
1.30	%59	2.84	10	11	11	13	5	التكرار	33
			20.0	22.0	22.0	26.0	10.0	النسبة المئوية	
1.05	%68	3.42	3	7	11	24	5	التكرار	34
			6.0	14.0	22.0	48.0	10.0	النسبة المئوية	
1.07	%76	3.80	1	5	13	15	16	التكرار	35
			2.0	10.0	26.0	30.0	32.0	النسبة المئوية	
0.73	%71	3.56						المجموع الكلي لبعد سلوك المواطنة التنظيمية	

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

8. الروح المعنوية : حصل بعد الروح المعنوية على وسط حسابي بلغ (3.42) وهذا يعني اهتمام المنظمة بشكل جيد بهذا البعد ، فقد بلغت نسبة اتفاق العينة (68%) ، وقد حقق هذا البعد إنحرافاً معيارياً بلغ (0.77) وهذا يشير إلى تجانس إجابات العينة بشكل مقبول ، وقد حققت الفقرة (40) أعلى وسط حسابي بلغ (4.14) ما يعكس مساهمة العاملين القدامى بإرشاد وتوجيه العاملين الجدد في العمل بشكل كبير ، أما أدنى وسط حسابي فكان عند الفقرة (38) إذ بلغ (2.76) كما حصلت هذه الفقرة على أعلى تشتت في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري لها (1.19) لنشير إلى تراجع الوظائف في تحقيق الحاجات الشخصية للعاملين . أنظر الجدول (11) .

جدول (11)

وصف عام لفقرات بعد الروح المعنوية لمتغير الولاء التنظيمي

تسلسل السؤال/ التكرار/ النسبة المئوية	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
36	تسود حالة الشعور بالتعاون بدل التنافس بين الأفراد في المنظمة .	9	19	15	5	2	71%	1.03
	النسبة المئوية	18.0	38.0	30.0	10.0	4.0		
37	يؤدي العاملون وظائف خالية من حالات الإحباط والضجر .	8	13	17	10	2	66%	1.09
	النسبة المئوية	16.0	26.0	34.0	20.0	4.0		
38	يرى العاملون بأن وظائفهم تحقق لهم حاجاتهم الشخصية .	4	8	20	8	10	55%	1.19
	النسبة المئوية	8.0	16.0	40.0	16.0	20.0		
39	أشعر أن مديري يعاملني معاملة زميل لا معاملة مرؤوس .	0	29	13	4	4	69%	0.94
	النسبة المئوية	0	58.0	26.0	8.0	8.0		
40	يساهم العاملون القدامى بإرشاد وتوجيه العاملين الجدد في العمل .	23	21	0	2	4	83%	1.16
	النسبة المئوية	46.0	42.0	0	4.0	8.0		
المجموع الكلي لبعد الروح المعنوية								
						3.42	68%	0.77

المصدر : إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال إجابات العينة عن أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة ، المشاركة بالمعلومات ، استقلالية الأداء ، العمل الفرقي) ، أن متغير تمكين العاملين حقق على المستوى الإجمالي وسطاً حسابياً بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.32) وبالتالي فإن مستوى الإجابات كان يعبر عن اتفاق العينة وبتجانس عالٍ في إجاباتهم حول اهتمام المنظمة بمتغير تمكين العاملين بمستوى جيد ، أما بالنسبة للأبعاد الفرعية لهذا المتغير فقد كان اهتمام المنظمة بها بمستوى جيد ، باستثناء بعد تفويض السلطة فقد كان بمستوى جيد جداً ، وذلك يجيب على تساؤل البحث رقم (1) (ما مستوى اهتمام المنظمة قيد البحث بمتغير تمكين العاملين ؟) . كما تدرجت أبعاد تمكين العاملين حسب الأهمية على النحو الآتي، (تفويض السلطة ، المشاركة بالمعلومات ، العمل الفرقي ، استقلالية الأداء) ، كما يتضح من خلال إجابات العينة عن أبعاد الولاء التنظيمي (الثقة التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، سلوك المواطنة التنظيمية ، الروح المعنوية) أن متغير الولاء التنظيمي حقق على المستوى الإجمالي وسطاً حسابياً بلغ (3.52) وانحراف معياري بلغ (0.61) وبالتالي فإن مستوى الإجابات كان يعبر عن اتفاق عينة البحث وبتجانس مقبول في إجاباتهم حول اهتمام المنظمة قيد البحث بمتغير الولاء التنظيمي بمستوى جيد ، أما بالنسبة للأبعاد الفرعية لهذا المتغير فقد حققت جميع أبعاده مستوى اهتمام جيد من قبل المنظمة ، وذلك يجيب على تساؤل البحث رقم (2) (ما مستوى اهتمام المنظمة قيد البحث بالولاء التنظيمي ؟) . كما تدرجت أبعاد الولاء التنظيمي حسب الأهمية على النحو الآتي ، (الثقة التنظيمية ، سلوك المواطنة التنظيمية ، الروح المعنوية ، الرضا الوظيفي) .

تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة :

تم تحليل علاقات التأثير بين تمكين العاملين ، والولاء التنظيمي ، واختبار فرضية التأثير باعتماد أسلوب الانحدار التدريجي فموجب هذا الأسلوب يتم ادخال الأبعاد المستقلة واحداً تلو الآخر إلى الانموذج علماً أن الأبعاد الداخلة ستكون عرضة للاستبعاد إذا ثبت عدم معنويتها ، وكما في الجدول (12) .

جدول (12)

تأثير تمكين العاملين في الولاء التنظيمي باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد

ت	أبعاد تمكين العاملين الداخلة إلى النموذج	قيمة F المحسوبة	P-value لاختبار معنوية F	قيمة معامل التحديد R2	قيمة معامل بيتا β
1	المشاركة بالمعلومات	17.994	0.000	0.273	0.258
2	استقلالية الأداء	17.528	0.000	0.427	0.403
3	العمل الفرقي	14.428	0.000	0.485	0.451

المصدر : إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول أعلاه تبين أن هناك بعد واحد من أبعاد تمكين العاملين تم استبعاده وهو بعد تفويض السلطة ، حيث استبعد بموجب طريقة الانحدار التدريجي ، وأن الأبعاد الثلاثة الأخرى دخلت النموذج بأهميتها حسب تسلسلها في الجدول ، وكانت قيمة (R^2) المصحح مساوية إلى (0.451) وهذا يشير إلى أن هناك حوالي (45%) من التغيرات التي تحصل في متغير الولاء التنظيمي تعود إلى الأبعاد الثلاثة (المشاركة بالمعلومات ، استقلالية الأداء ، العمل الفرقي) .

وبذلك يمكن التوصل إلى قيمة تأثير تمكين العاملين في الولاء التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد هي المشاركة بالمعلومات واستقلالية الأداء والعمل الفرقي ، أي باستبعاد بعد تفويض السلطة لأنه غير معنوي ، ليصبح تأثير تمكين العاملين في الولاء التنظيمي كما في الجدول الآتي :

جدول (13)

تأثير تمكين العاملين في الولاء التنظيمي باستبعاد بعد تفويض السلطة

قيمة F المحسوبة	P-value لاختبار معنوية F	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل التحديد R2	قيمة ثابت الانحدار A
43.243	0.000	0.525	0.474	-0.737

المصدر : إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

ويلاحظ من الجدول (13) أن متغير تمكين العاملين حقق تأثيراً في الولاء التنظيمي ، فقد بلغت (F) المحسوبة (43.243) ، وعند اختبار معنوية (F) المحسوبة من خلال اختبار P-value تحت مستوى (0.01) قد ظهرت قيمتها (0.000) .

وكذلك فإن وجود هذا التأثير قد فسرتة قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.474) أي بمعنى أن متغير تمكين العاملين (باستبعاد تفويض السلطة) يفسر ما نسبته (47%) من التغير الحاصل في الولاء التنظيمي والباقي من النسبة يعود لعوامل أخرى لم يتناولها البحث .

وأن قيمة ثابت الانحدار (a) بلغت (-0.737) وهذا يعني أن هناك نقصاً في الولاء التنظيمي مقداره (0.737) فيما لو كان تمكين العاملين يساوي صفراً . وأن قيمة معامل بيتا (β) البالغ (0.525) تشير إلى أن تغير تمكين العاملين بمقدار (1) يؤدي إلى تغير في الولاء التنظيمي بمقدار (0.525) ويدل كل ذلك على وجود تأثير معنوي لمتغير تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات ، استقلالية الأداء ، العمل الفرقي) في الولاء التنظيمي .

رابعاً : النتائج والاستنتاجات والنوصيات

أسفرت التحليلات والاختبارات الإحصائية عن النتائج والاستنتاجات الآتية :

1. إن تمكين العاملين ينصب على وحدة تنظيمية لها كيان مستقل وليس مجموعة أفراد لا روابط بينهم ولهذا يستوجب إن يكون أعضاء هذه الوحدة التنظيمية الممكنة ذات رؤية موحدة نابعة من رسالة ورؤية المنظمة والتي تقلل من إعتادهم على الإدارة العليا أقصى ما يمكن .
2. إن اعتماد عملية تمكين العاملين يسهم في تعزيز ولاء العاملين للمنظمة ويزداد هذا التعزيز بشكل متوازي مع زيادة دعم العاملين وقناعة الإدارة وتوافر بيئة منظمة مساندة .
3. اهتمام المنظمة بمتغير تمكين العاملين بمستوى مرتفع ، كما ترتبت أبعاد تمكين العاملين حسب الأهمية وعلى التوالي كالآتي : (تفويض السلطة ، المشاركة بالمعلومات ، العمل الفرقي ، استقلالية الأداء) .
4. بينت النتائج الإحصائية أن بعد تفويض السلطة حقق مستوى أهمية بدرجة جيدة جداً .
5. أغلب أفراد عينة الدراسة من أصحاب الشهادات الجامعية فقد كانت نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس بلغ الثمانين بالمئة من أفراد العينة ، كما يمتلك أغلب أفراد العينة سنوات خدمة لا تقل عن إحد عشر عاماً ، مما يجعل الإدارة تثق بقدرات العاملين على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم لأنهم يمتلكون القدرة المناسبة لأداء تلك الأعمال وبالتالي يستطيعون أن ينجزوا المهمات التي يكلفون بها وبإستقلالية عالية .

6. بينت النتائج الإحصائية أن بعد المشاركة بالمعلومات قد حقق مستوى أهمية بدرجة جيدة .
7. رسالة المنظمة واضحة لكل من يعمل فيها ، كما يمكن للعاملين الحصول على المعلومات والبيانات التي يحتاجونها في أداء العمل الذي يكلفون به ، كما تتوافر شبكة معلومات داخلية تتيح تبادل البيانات والمعلومات بين أقسام المنظمة جميعاً ، إلا أن المديرين لا يزودون العاملين بالمعلومات الجديدة عن عملهم بشكل جيد .
8. حقق بعد العمل الفرقي مستوى أهمية بدرجة جيدة ، ويعزى ذلك إلى اعتماد إدارة المنظمة وبشكل كبير على تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة ومن أعضاء مختلفين بالقدرات والمهارات ، كما تواجه المنظمة الأزمات التي تتعرض لها من خلال تشكيل اللجان من مختلف الأقسام الوظيفية ، إلا أن المنظمة لا تعتمد على تشكيل الفرق المدارة ذاتياً ، وهذا ما عكسته إجابات العينة حول منح أعضاء اللجنة سلطات توازي سلطة رئيس اللجنة .
9. حقق بعد استقلالية الأداء مستوى أهمية بدرجة جيدة .
10. تسمح الإدارة لمن يكلف بأداء مهمة معينة أن يجدول تعاقب عمليات أداء تلك المهمة على وفق ما يراه مناسباً ، كما يتقبل المدير المباشر الاعتراض من قبل العاملين على بعض الأساليب في أداء العمل مما يسمح لهم بتصحيح الإنحرافات ، إلا أن الإدارة لا تسمح بشكل كبير لمن يكتشف قصوراً في الأداء معالجة ذلك القصور دون الرجوع إلى المشرف المباشر، كذلك لا تمارس الرقابة الذاتية على نطاق واسع ، وذلك قد يؤدي إلى تراجع مستوى استقلالية الأداء .
11. حقق متغير الولاء التنظيمي مستوى أهمية جيدة ، كما ترتبت أبعاد الولاء التنظيمي حسب الأهمية على التوالي كما يلي (الثقة التنظيمية ، سلوك المواطنة التنظيمية ، الروح المعنوية ، الرضا الوظيفي) .
12. بينت النتائج الإحصائية أن بعد الثقة التنظيمية حقق مستوى أهمية بدرجة جيدة ، ويعزى ذلك إلى إمكانية تبادل العاملون والمديرون وجهات النظر بشكل سلس ومقبول لإعتقاد العاملين بأن المشرفين عليهم يمتلكون معرفة عالية في مجال الإشراف والتوجيه، كما يتعاون العاملون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن العاملين لا يعتقدون بشكل تام بأن إدارة المنظمة تمتلك الحكمة ويمكن أن تحقق لهم احتياجاتهم الشخصية .
13. سلوك المواطنة التنظيمية ، بينت النتائج الإحصائية أن هذا البعد حقق مستوى أهمية بدرجة جيدة .
14. تكاتف كل الأفراد من عاملين ومديرين في المنظمة من أجل أداء العمل المناط بهم، كما يبذل الأفراد أقصى الجهود في مجال توليد الأفكار المبدعة لإجبار العمل، ويحاول كل العاملين في المنظمة القيام بالمهام التي تعظم من مصلحة المنظمة ، إلا أن الإدارة لا تهتم بشكل كبير بمشاكل العاملين الخارجية كما هو الحال بمشاكلهم الوظيفية وذلك قد يؤدي إلى تراجع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية .
15. حقق بعد الروح المعنوية مستوى أهمية بدرجة تقترب من المتوسطة .
16. وظائف العاملين لا تحقق لهم حاجاتهم الشخصية بشكل جيد ، كما أنهم يؤدون بعض الوظائف المرافقة بشعور من حالات الضجر والإحباط ، إضافة إلى تراجع العلاقات ما بين الرئيس والمروّوس ، مما أدى إلى تراجع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة .
17. الرضا الوظيفي ، بينت النتائج الإحصائية أن هذا البعد حقق مستوى أهمية بدرجة تقترب من المتوسطة ، وقد يعزى ذلك إلى تراجع اهتمام المشرفين بالقضايا المرتبطة بسعادة ورفاهية العاملين ، فضلاً عن تراجع الموازنة بين المكافآت التي تصرف وبين الجهود المبذولة بالعمل مما يضعف رضا العاملين ، فضلاً عن تراجع اهتمام المنظمة بأراء العاملين ومقترحاتهم .
18. تبين من التحليل الإحصائي أنه لا يوجد تأثير معنوي لتفويض السلطة في الولاء التنظيمي .
19. تبين أن لمتغير تمكين العاملين تأثير في متغير الولاء التنظيمي باستبعاد بعد تفويض السلطة . وبالاستناد الى النتائج والاستنتاجات أعلاه يوصي الباحثان بما يلي :
1. المحافظة على مستوى الاهتمام بتفويض السلطة ، لما له من أهمية كبيرة في جودة القرارات المتخذة والمرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة وتعزيز الثقة بين الرئيس والمروّوس ، فضلاً عن إعفاء المديرين من التفاصيل الجزئية للإدارة وتكريسهم للوظائف الأساسية وهي التخطيط العام ورسم السياسات والرقابة ، مما يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتأهيلهم وذلك لأن التفويض أحد الأدوات الرئيسية في التنمية الإدارية .
2. العمل على تنمية مهارات العاملين بشكل دوري لما لذلك من أثر كبير في تعزيز نجاح عملية التفويض .
3. تعزيز نظم الاتصالات التي تتيح تبادل البيانات والمعلومات بين أقسام المنظمة جميعاً بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة ، مما يساهم في ارتفاع مستوى المشاركة بالمعلومات إلى مستوى الطموح .
4. تزويد العاملين بالمعلومات المستجدة عن عملهم .

5. على الإدارة القيام بتسهيل مشاركة العاملين في المعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف السريع والمناسب في المواقف التي يواجهونها ، كما أن المشاركة بالمعلومات ستعمق الثقة بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة .
6. ومن أجل تعزيز بعد المشاركة بالمعلومات يمكن أن تلجأ المنظمة إلى تدريب المديرين على استعمال تكنولوجيا المعلومات إضافة إلى استعمال نظم المعلومات في حل المشكلات / واتخاذ القرارات .
7. زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ، حيث أنها عامل مهم جداً اتفق عليه جميع الدارسين للتمكين ولم يصل إلى مستوى الطموح ، حيث تبين أن بعض العاملين لم يتم تزويدهم بالمعلومات الجديدة عن عملهم ، هذا ويجب التأكيد على أنه كلما زادت المعلومات عن العمل وعن أهداف ونتائج الأداء كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي ، وبالتالي يجب على الإدارة العمل على تطوير الاتصالات في المنظمة عن طريق إيجاد طرق للتواصل بشكل أسهل لتوصيل المعلومات ويمكن إتمام ذلك من خلال عمل لقاءات دورية لإعلام العاملين بأي تطورات أو أخبار جديدة تخص عمل المنظمة ، ولمناقشة أي أمر يريد العاملون مناقشته مع الإدارة ، ويمكن أيضاً تعزيز عملية المشاركة بالمعلومات من خلا إيجاد شبكة داخلية "الإنترانت" إذ أنها من أسهل الطرق الحديثة في التواصل مع العاملين، بحيث تحتوي هذه الشبكة الداخلية معلومات خاصة بالعمل والعاملين ، ومنه يتم تقوية تبادل المعلومات بتزويد العاملين بكل ما هو حديث في المنظمة.
8. الابتعاد عن ممارسة الرقابة المباشرة وتشجيع الرقابة الذاتية والالتزام الذاتي لانجاز الوظائف من خلال منح العاملين الثقة وجعلهم يدركون أهميتهم في العمل .
9. منح العاملين حرية معالجة القصور في الأداء دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى ، كما ينبغي أن تطلب الإدارة العليا تقارير دورية من العاملين في المستويات الدنيا بشأن المقترحات التطويرية وتطبيق ما يمكن تطبيقه ، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي .
10. يمكن للمنظمة أن تستثمر قدرات أفرادها من خلال تشكيل الفرق المدارة ذاتياً ، حيث أن هذا النوع من الفرق تكون ممكنة بصورة عالية وبذلك تنجز المهمات المسندة إليها بكفاءة وفاعلية عالية .
11. محاولة زيادة ثقة العاملين بالإدارة وتحقيق ذلك من خلال عدالة التعاملات بين العاملين والإدارة فضلاً عن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي في مجالات العمل .
12. إعادة النظر في نظم المكافآت ، فضلاً عن التركيز على تعزيز العلاقات الغير رسمية مابين الرؤساء والمرووسين وحرص إدارة المنظمة على تقبل مقترحات وآراء العاملين بشأن العمل مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا الأفراد بشكل عام .
13. تركيز الاهتمام على جميع القضايا المرتبطة بسعادة العاملين ورفاهيتهم .
14. وبما أن الرضا الوظيفي حقق مستوى أهمية تقترب من المتوسطة ، ينصح الباحث إدارة المنظمة بالتركيز على بعض العوامل المهمة جداً والتي تؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وهذه العوامل هي :
 - أ- قدرات الفرد ومعرفته بالعمل : يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة بالعمل ، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك ، ولذلك فإن اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم .
 - ب- الأجور والرواتب : يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل ، فكلما ارتفع مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.
 - ج- محتوى العمل وتنوع المهام : يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد ، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل .
 - د- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد : إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، إذ إن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد الذين يبحثون عن تحقيق الذات .
 - هـ- نمط القيادة : توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين ، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين ، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد .

- و- الظروف المادية للعمل : تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل .
- ز- يقارن الفرد معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته ، خبراته ، مستوى تعليمه...الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.
15. تركيز الاهتمام على مشاكل الأفراد الخارجية إضافة إلى حل المشاكل الوظيفية مما يساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية .
16. إعادة تصميم وتوصيف الوظائف بما يتناسب مع تحقيق الحاجات الشخصية للعاملين ولضمان وظائف خالية من حالات الضجر والإحباط من أجل رفع الروح المعنوية .
17. توفير الظروف والوسائل المناسبة الكفيلة بتوفير الراحة وأبعاد الضجر والاكنتاب عن العاملين كالسفرات السياحية والاحتفال بالمناسبات الخاصة وتقديم الهدايا وإقامة البرامج الترفيهية للعاملين وتوافر المناخ التنظيمي الذي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ، ومحاولة توفير مناخ اجتماعي جيد من خلال تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمنظمة لفهم احتياجاتهم .
18. إن تجري المنظمة المبحوثة مسحاً دقيقاً لقدراتها وإمكاناتها لتحديد الفجوة بينها وبين تلك المنظمات التي مارست عملية تمكين العاملين من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لديها، وبما أشارت إليه المرتكزات النظرية للدراسة .
19. تأهيل مديري الإدارة الوسطى لأنهم من أكثر الشرائح تضرراً بتطبيق عملية التمكين وزجهم في العملية التنظيمية دون تهميش أدوارهم أو إشعارهم بعدم الأهمية .
20. لابد من التوجه لإعادة بناء المورد البشري للمنظمة المبحوثة أو تلك التي تروم العمل بمنطق تمكين العاملين ، إختياراً وتدريباً وتحفيزاً ، إذ أن جل اهتمامات هذه العملية هو المورد البشري .

المصادر

1. Antoncic , Jasna Auer And Antonic , Bostjan ,(2011),” *Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth*“ International Journal Of Management & Information Systems , V.15 , N.1.
2. Appelbaum, Steven H.; Hebert, Danielle; & Leroux, Sylvie, "Empowerment; Power, Culture and Leadership-A Strategy Fad For The Millennium?", Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today, Vol.11, No.7, 1999.
3. Argenti, Paul A., (1997) , "The Fast For-Word MBO Pocket Reference", John Wiley & Sons, Inc., New York.
4. Buchanan, David., & Huczynski, Andrzej., (1997), "Organizational behavior: an introductory text", prentice Hall EUROPE.
5. Conger jay A., and Kanungo, Rabindra N.,(1998) "*The Empowerment process: Integrating Theory and Practice*", Academy of Management Review, vol.13.No.3. pp 471_482.
6. Cready, C., Yeatts D., Gosdin, M.,(2008) , "*Empowerment: Effects on Job Performance and Work Attitudes* " , Journal of Gerontological Nursing, March, 34(3),26–35.
7. Daft, Richard L., (2001) "Organization Theory and Design", 7th ed, South-Western.
8. Dictionary Of Human Resources And Personnel Management , (2006) , Third edition, A & C Black _ London.
9. Elizabeth M. Inesona., Eszter, Benkeb., & Jozsef Laszlob., "*Employee loyalty in Hungarian hotels*" , International Journal of Hospitality Management, 32 (2013) .
10. Ginnodo, B. (1997) , "*The power of empowerment: What the experts say and 16 actionable case studies*" , Arlington Heights, IL: pride.
11. Ivancevich, Johan., & Matteson, Michael T., (2002), "Organizational behavior & Management", 6ed, New York, Mc Graw-Hill .
12. Judith, Mushipe Zuvarashe, (2012) , "*Employee empowerment and organizational commitment: A study of the food manufacturing sector in Zimbabwe*" African Journal of Business Management, Vol. 6(38), pp. 10332-10339, 26 September.
13. Kreitner, Robert. , Kinicki, Angelo., (2007), "Organization Behavior", McGraw-Hill/Irwin.
14. Martin· Gohn & Martin fellenz, (2010), "Organizational Behaviour & Management" , South-Western.

15. Mcshane, Steven L., Glinow, Mary Ann Von., (2008), "Organization Behavior", 4th, McGraw-Hall/Irwin.
16. Ngambi, H., (2011), "The relationship between leadership and employee morale in higher education", African Journal of Business Management Vol. 5(3), pp. 762-776 .
17. Ogden, S. , Glaister, K.W. and Marginsong, D. , (2007) "Empowerment And Accountability: Evidence From The Uk Privatised Water Industry" , Journal of management studies ,55,9,PP.395_420.
18. Robbins, Stephen P., (2003), Organizational Behavior, 10th ed, Prentice Hall, New Jersey.
19. Schermerhorn, John R., Hunt, James G., Osborn, Richard N., (2000) "Organizational Behavior", John Wiley & Sons, Inc.
20. Schermerhorn, John R., (2002), Management (New York: John Wiley and Sons Inc).
21. Shackleton, V. (1995). "Business Leadership", London: Routledge.
22. Tang, Xiuli & Gu, Yingkan, (2010) , "Research on Hotel Staff Job Satisfaction: the Case of Shanghai" , Information Management and Engineering (ICIME) , The 2nd IEEE International Conference on, Chengdu.
23. Wilkinson, Adrian, (1998) , "Empowerment : Theory and Practice", Personal Review, Vol.27, No.1.
24. الجريسي، بدر محمد ، (2010) ، "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
25. الجعيري، دعاء عبد العزيز ، (2010) ، "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل .
26. جلاب ، احسان دهش والحسيني ، كمال كاظم طاهر ، (2013) ، "إدارة التمكين والاندماج"، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان.
27. الحدراوي ، رأفد حميد عباس ، (2010)، "اثر الاستشراف الاستراتيجي في مستوى التمكين المنظمي: دراسة تحليلية لأراء عدد من المديرين والعاملين في عدد من المصارف التجارية الاهلية في محافظة النجف الاشرف"، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
28. درويش ، ماهر صبري ، والشمرى ، ابراهيم راشد ، (2010) ، "تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة / المنطقة الوسطى / الكوفة " ، مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، العدد الثاني والثلاثون .
29. الدوري ، ياسمين خضير عباس ، (2010) ، "دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في اطار تطبيقات ادارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
30. الدوري ، زكريا مطلق ، وصالح ، احمد علي ، (2009) ، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة : في منظمات اعمال الالفية الثالثة"، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
31. الذهب، ياسر محمد عبد الله ، (2004) ، "إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
32. راضي ، جواد محسن ، (2010) ، ""التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين" ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12 ، العدد 1 .
33. ربيع ، محمد شحاته ، (2010) ، "علم النفس الصناعي والمهني"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان .
34. الزويبي، مجيد حميد عبد الله ، (2010) ، "اثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في إستراتيجيات تمكين فرق العمل"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد .
35. الزبيدي ، ناظم جواد عبد سلمان ، (2007) ، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات"، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
36. السديري ، أحمد محمد خميس ، (2010) ، "آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل"، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، المملكة المتحدة .
37. سلطان ، محمد سعيد ، (٢٠٠٢) ، "السلوك الإنساني في المنظمات : فهم وإدارة الجانب الإنساني في العمل"، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية / جمهورية مصر العربية.
38. الشكرجي ، أسماء طه نوري ، (2008) ، "أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين"، دراسة تطبيقية لأراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
39. الشواورة ، فيصل محمود ، والقطاونه ، ايمن سلمان ، والحمد ، سامر موسى ، والبشباشة ، امين عابد ، (2011) ، "أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البنية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي : بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الاردنية " بحث منشور ، الاردن .
40. الطائي، رنا ناصر صبر ، (2007) ، "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
41. العنزي ، سعد علي حمود ، (2012) ، ""تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية" ، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 18، العدد 69.

42. فليمان ، إيناس فؤاد نواوي ، (2008) ، "الرضى الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة" ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال في جامعة أم القرى .
43. فليح ، حكمت محمد ، (2010) ، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت" ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، العدد الثالث والثمانون .
44. اللوزي ، موسى ، (٢٠٠٣) ، "التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان / الاردن .
45. محمد، ربيب الله (2012) ، "واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية" ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد الثامن .
46. الملوك ، جلال سعد ، (2002) ، "دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي : دراسة لأراء القيادات العلمية في جامعة الموصل" ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
47. النوفل، بدر عيسى ، (2010) ، "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

ملحق (1)

أسماء السادة المحكمين

ت	اللقب العلمي	اسم المحكم	الاختصاص	مكان العمل
1.	أ. د.	غسان قاسم اللامي	العمليات والانتاج	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
2.	أ. د.	عبد السلام لفته	ادارة مالية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
3.	أ. د.	ايثار المعموري	العمليات والانتاج	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
4.	أ. م. د.	لمياء الزبيدي	إدارة معرفة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية
5.	أ. م. د.	صلاح الدين عواد الكبيسي	السلوك التنظيمي والمعرفة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
6.	أ. م. د.	غني دحام الزبيدي	الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
7.	أ. م. د.	هشام طلعت	ادارة مالية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية
8.	أ. م. د.	سعدون حمود الربيعاوي	ادارة التسويق	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
9.	أ. م. د.	ايباد طاهر	ادارة مالية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
10.	أ. م. د.	عبد الرحمن الملا	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
11.	أ. م. د.	ظافر شبر	ادارة تسويق	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية
12.	أ. م. د.	ناظم الزبيدي	موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
13.	أ. م. د.	رفاه فرج سموعي	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية
14.	م. د.	سرمد الشمري	ادارة الامدادات	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية
15.	م. د.	كاظم احمد جواد	العمليات والانتاج	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية



الملحق (2)
(استمارة الاستبيان)
جامعة المستنصرية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م/ استبيان

حضرات المدراء العامون ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب المحترمون

تحية طيبة....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات بحثنا الموسوم (تأثير تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي : استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية - الفرات الاعلى) ، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية :

- 1_ إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً .
- 2_ رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة .
- 3_ ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) ، نرجو منك وضع علامة (✓) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك .
- 4_ الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق التآلق والنجاح
المشرف
الاستاذ المساعد الدكتور
إبراهيم راشد الشمري
الباحث
هشام صباح محسن

أولاً : المعلومات التعريفية

الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

العمر :

أقل من 40 سنة ☐ 41- 50 ☐ 51-60 ☐ 60 فأكثر ☐

التحصيل العلمي :

إعدادية فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐

دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

المركز الوظيفي :

مدير عام ☐ رئيس قسم ☐ مسؤول شعبة ☐

سنوات الخدمة :

أقل من 5 سنوات ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐

16-20 ☐ 21-25 ☐ 25 فأكثر ☐

ثانياً : متغيرات الدراسة

تمكين العاملين : ويقصد به منح العاملين السلطة والموارد الكافية وحرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بكفاءة .

الولاء التنظيمي : ارتباط الفرد بمنظمته ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المنظمة .

أولاً : تمكين العاملين					
أ_ تفويض السلطة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً
1_ يسمح الرئيس المباشر بطرح آرائي بشأن العمل المفوض الي.					
2_ يخول جميع المديرين في المنظمة جزء من سلطاتهم لمن هم أدنى منهم تنظيمياً وحسب طبيعة العمل .					
3_ أنجز المهمات التي أكلف بها باستقلالية عالية .					

						4_ تتق إدارتي بمقدرتي على إنجاز المهام الموكلة إلي .
						5_ يستطيع المدير أن يسحب السلطات المخولة لمروسيه إن أساؤوا استخدامها.
						ب_ المشاركة بالمعلومات
						6_ يمكن لكل من يعمل في المنظمة أن يحصل على المعلومات والبيانات التي يحتاجها في أداء العمل الذي يكلف به .
						7_ يتم تزويدي من قبل مديري بأي معلومات جديدة عن عملي .
						8_ رسالة المنظمة واضحة لكل العاملين فيها .
						9_ تعتمد إدارة المنظمة على أسلوب توفير المعلومات للعاملين عند الحاجة .
						10_ تمتلك المنظمة قنوات اتصالات تنظيمية واضحة وسريعة وسلسة .
						ج_ استقلالية الأداء
						11_ تحل الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الإدارية في منظمنا .
						12_ يتقبل المدير المباشر الاعتراض من العاملين على بعض أساليب الأداء في العمل مما يسمح لنا بتصحيح الانحرافات .
						13_ يمكن لمن يكتشف قصورا في الأداء معالجة ذلك القصور دون الرجوع إلى مشرقه المباشر .
						14_ تطالب الإدارة العليا تقارير دورية من العاملين في المستويات الدنيا بشأن مقترحات تطويرية .
						15_ يمكن لمن يكلف بأداء مهمة معينة أن يجدول تعاقب عمليات أداء تلك المهمة على وفق ما يراه مناسباً.
						د. العمل الفرقي
						16_ تعتمد إدارة المنظمة على تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة بشكل كبير.
						17_ تشكل اللجان الدائمة والمؤقتة من أعضاء مختلفين بالمهارات والقدرات .
						18_ تشترك كل أقسام المنظمة في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة من خلال تشكيل اللجان .
						19_ يحظى أعضاء اللجان في المنظمة بنفس صلاحيات رؤساء اللجان .
						20_ يكون كل عضو في اللجان المشكلة داخل المنظمة مسؤولاً عن الأداء الكلي للجنة .
						ثانيا : الولاء التنظيمي
						هـ . الثقة التنظيمية
						21_ يتبادل العاملون والمديرون وجهات النظر بشكل سلس ومقبول .
						22_ يعتقد العاملون بأن إدارة المنظمة تمتلك الحكمة ويمكن أن تحقق لهم احتياجاتهم الشخصية .
						23_ تتميز المنظمة بتبادل عالٍ للثقة بين أفرادها مما يشكل ميزة تنافسية لها .
						24_ يعتقد العاملون بأن المشرفين عليهم يمتلكون معرفة عالية في مجال التوجيه والإشراف .
						25_ يتكلم أعضاء المنظمة على بعضهم البعض من أجل تحقيق أهدافها .
						و_ الرضا الوظيفي
						26_ يشعر العاملون في المنظمة باتمئنانهم إليها .
						27_ يتسلم الأفراد جميعاً أجوراً ومكافأة عادلة في المنظمة .
						28_ يهتم المشرف بالقضايا المرتبطة بسعادة العاملين لديه ورفاهيتهم .
						29_ يرى الأفراد بأن وظائفهم تتناسب طردياً مع مؤهلاتهم ومقدراتهم الذاتية .
						30_ تتقبل إدارة المنظمة آراء العاملين ومقترحاتهم .
						ي_ سلوك المواطنة التنظيمية
						31_ يحاول كل العاملين في المنظمة القيام بالمهام التي تعظم من مصلحة المنظمة .
						32_ يتكاتف كل الأفراد من عاملين ومديرين في المنظمة من أجل أداء العمل المناط بهم .
						33_ تهتم الإدارة بمشاكل الأفراد الخارجية كما هو الحال بمشاكلهم الوظيفية .
						34_ يحاول العاملون تلبية حاجات المستفيدين من خدمات المنظمة والتفاعل معها بشكل إيجابي .
						35_ يبذل الأفراد أقصى الجهود في مجال توليد الأفكار المبدعة لإنجاز العمل .
						ز_ الروح المعنوية
						36_ تسود حالة الشعور بالتعاون بدل التنافس بين الأفراد في المنظمة .
						37_ يؤدي العاملون وظائف خالية من حالات الإحباط والضعف .
						38_ يرى العاملون بأن وظائفهم تحقق لهم حاجاتهم الشخصية .
						39_ أشعر أن مديري يعاملني معاملة زميل لا معاملة مروض .
						40_ يساهم العاملون القدامى بإرشاد وتوجيه العاملين الجدد في العمل .