



جامعة الزاوية

إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الاقتصاد

قسم الإدارة

أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي

(دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية)

اعداد الطالب: عبد الكريم محمود ضوء دعفوس

اشراف الدكتور: ابوعجيلة على ميره

الدرجة العلمية: أستاذ مشارك

العام الجامعي 2019\2020م

قدمت هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الاجازة العالية

(الماجستير) في الإدارة، بتاريخ 2018\2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الَّذِينَ إِن مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ
وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾.

سورة الحج الآية: (41)

الإهداء

إلى من نسجت سعادتي بخيوط مسحوبة من نسيج قلبها وانتظرت هذه اللحظة
طويلاً

أمي الحبيبة

إلى الانسان الذي علمني

أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر وإيمان

أبي العزيز

وإلى من كانوا عوناً لي وأناروا لي الكون

وإلى من رسمت معهم على جدار الزمن أجمل الذكريات

أصدقائي الأعزاء

إليهم جميعاً اهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، انطلاقاً من قول المصطفى عليه الصلاة والسلام "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، واعترافاً بفضل جميع من ساعدني في إتمام هذه الدراسة، لا يسعني وأنا أنتهي من إتمام هذا العمل المتواضع إلا أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان والامتنان إلى الدكتور الفاضل: أبو عجيبة علي ميرة الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وأشكر له جهده المتواصل في توجيهي، حيث كان لملاحظاته الأثر الطيب في إثراء هذه الرسالة، وإخراجها بهذه الصورة، وكذلك الشكر موصول لجميع الأساتذة الأفاضل في كلية الاقتصاد بجامعة الزاوية، ولا أنسى أن أشكر القائمين على مكتبة الكلية وذلك لعظم استفادة الباحث منها في إتمام الجانب النظري لهذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر للأساتذة المحكمين للاستبانة لما قدموه من إضافة قيمة للاستبانة، ساعدت على إخراجها بالشكل الصحيح.

كما أتقدم بجزيل الشكر لإدارات فروع مصرف الصحاري التي تمت الدراسة فيها، والشكر موصول لكل العاملين على حسن تعاونهم واهتمامهم.

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ر. ت
أ	الآية القرآنية.	-
ب	الاهداء.	-
ج	شكر وتقدير.	-
د	قائمة المحتويات.	-
هـ	قائمة الجداول.	-
ح	قائمة الأشكال.	-
ي	مستخلص الدراسة.	-
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	مقدمة.	1-1
3	مشكلة الدراسة.	2-1
4	أهداف الدراسة.	3-1
4	أهمية الدراسة.	4-1
5	فرضيات الدراسة.	5-1
6	انموذج الدراسة.	6-1
7	مصادر البيانات ووسائل جمعها.	7-1
8	منهجية الدراسة.	8-1
9	حدود الدراسة.	9-1
9	مصطلحات الدراسة.	10-1
10	الدراسات السابقة.	11-1
الجانب النظري		
23	مقدمة.	-
الفصل الثاني: تمكين العاملين		
25	مفهوم تمكين العاملين.	1-2
26	التطور التاريخي لمفهوم تمكين العاملين.	2-2

الصفحة	الموضوع	ر. ت
30	العلاقة بين تمكين العاملين وبعض المفاهيم الأخرى.	3-2
36	الاتجاهات الفكرية لتمكين العاملين.	4-2
38	أبعاد تمكين العاملين.	5-2
40	اهداف تمكين العاملين.	6-2
43	أهمية تمكين العاملين.	7-2
43	خصائص تمكين العاملين.	8-2
44	أسباب تمكين العاملين.	9-2
44	أساليب تمكين العاملين.	10-2
45	أدوات وتقنيات تمكين العاملين.	11-2
46	مقومات تمكين العاملين.	12-2
47	مستويات تمكين العاملين.	13-2
49	خطوات تمكين العاملين.	14-2
52	متطلبات تمكين العاملين.	15-2
54	معيقات تمكين العاملين.	16-2
56	أنواع تمكين العاملين.	17-2
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي		
58	مفهوم الولاء التنظيمي.	1-3
59	العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية.	2-3
60	ابعاد الولاء التنظيمي.	3-3
63	مؤشرات الولاء التنظيمي.	4-3
64	انواع الولاء التنظيمي.	5-3
65	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.	6-3
69	محددات الولاء التنظيمي.	7-3
72	أهمية الولاء التنظيمي.	8-3
72	خصائص الولاء التنظيمي.	9-3
73	مراحل الولاء التنظيمي.	10-3
75	العوامل المكونة للولاء التنظيمي.	11-3
77	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي.	12-3

79	استراتيجيات الولاء التنظيمي.	13-3
81	طرق اكتساب الولاء التنظيمي.	14-3
81	قياس الولاء التنظيمي.	15-3
82	نتائج وآثار الولاء التنظيمي.	16-3
الجانب العملي (الدراسة الميدانية)		
86	مقدمة.	-
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية		
88	نبذة عن مصرف الصحاري.	1-4
90	منهجية الدراسة.	2-4
93	صدق وثبات أداة الدراسة.	3-4
الفصل الخامس: خصائص عينة الدراسة وصف متغيراتها		
100	خصائص عينة الدراسة.	1-5
103	وصف متغيرات الدراسة:	2-5
الفصل السادس: اختبار الفرضيات و النتائج والتوصيات		
133	اختبار الفرضيات.	1-6
149	النتائج والتوصيات.	2-6
151	المصادر والمراجع.	-
161	الملاحق.	-

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ر. ج
31	الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين الإداري.	1
33	مقارنة بين التمكين والاندماج والمشاركة.	2
90	توزيع العينة وحركة الاستبانة.	3
91	ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس ليكارت الخماسي.	4
94	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول.	5
95	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني.	6
96	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث.	7
97	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني.	8
98	معاملات الثبات لمحور الاستبانة باستخدام معامل ألف كروباخ.	9
100	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر.	10
100	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس.	11
101	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى التعليمي.	12
102	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	13
102	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الخبرة الوظيفية.	14
104	التحليل الإحصائي لعينة الدراسة حول فقرات المجال الأول.	15
105	التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المجال الأول.	16
109	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المجال الأول.	17
110	التحليل الإحصائي لعينة الدراسة حول فقرات المجال الثاني.	18
111	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حول فقرات المجال الثاني.	19
115	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المجال الثاني.	20
115	التحليل الإحصائي لعينة الدراسة حول فقرات المجال الثالث.	21
116	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حول فقرات المجال الثالث.	22
121	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات	23

	المجال الثالث.	
121	التحليل الإحصائي لعينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني.	24
122	التوزيع التكراري للمحور الثاني الولاء التنظيمي.	25
131	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثاني.	26
134	تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي.	27
135	تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر مشاركة المعلومات في الولاء التنظيمي.	28
136	تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر بناء فرق العمل وحرية التصرف في الولاء التنظيمي.	29
137	تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر استقلالية العاملين وحرية التصرف في الولاء التنظيمي.	30
139	تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر تمكين العاملين في الولاء العاطفي.	31
140	تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر تمكين العاملين في الولاء المستمر.	32
141	تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر تمكين العاملين في الولاء الاخلاقي.	33
143	نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي لدى العاملين طبقاً لاختلاف الجنس.	34
144	نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي لدى العاملين طبقاً لاختلاف العمر.	35
145	نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي لدى العاملين طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي.	36
146	نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي لدى العاملين طبقاً لاختلاف المستوى الوظيفي.	37
147	نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي لدى العاملين طبقاً لاختلاف الخبرة الوظيفية.	38

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ر. ج
7	نموذج الدراسة.	1
35	العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة.	2
48	تسلسل مستويات التمكين المختلفة.	3
75	مراحل تطور الولاء التنظيمي.	4
75	العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.	5
78	مدخلات الولاء التنظيمي ومخرجاته.	6

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، ومدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، والبالغ عددهم (100) عامل اداري، حيث تم اجراء مسح شامل، ووزعت (100) استبانة، كان الصالح منها للتحليل (80) استبانة، أي بنسبة 80% من حجم مجتمع الدراسة الكلي، وتم تحليل البيانات باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS).

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات كان أهمها:

1. يوجد أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى افراد مجتمع الدراسة.
 2. بينت الدراسة ان مستوى تمكين العاملين كان إيجابياً حسب اتجاهات افراد مجتمع الدراسة، حيث كان متوسط مستوى بناء فرق العمل الأعلى بمتوسط بلغ (3.6).
 3. توصلت الدراسة الى ان مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفع الى حد ما حسب إجابات عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الاجابات 3.6.
 4. توجد فروقات لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة الوظيفية، كما لا توجد فروق تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي).
- وقد أوصى الباحث بالاهتمام بتطوير وتدعيم ثقافة تمكين العاملين في مجتمع الدراسة، منح العاملين قدر أكبر من الاستقلالية وحرية التصرف، منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، وأخيراً زيادة الميزات المادية والمعنوية لتحفيز العاملين ورفع مستوى ولاءهم.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) مقدمة.

(2-1) مشكلة الدراسة.

(3-1) أهداف الدراسة.

(4-1) أهمية الدراسة.

(5-1) فرضيات الدراسة.

(6-1) انموذج الدراسة.

(7-1) مصادر البيانات ووسائل جمعها.

(8-1) منهجية الدراسة.

(9-1) حدود الدراسة.

(10-1) مصطلحات الدراسة.

(11-1) الدراسات السابقة.

مقدمة

تُركز المنظمات المعاصرة على عناصرها البشرية، حيث أن الإدارة تنظم إنساني وليس تنظيم آلي فنجاحها يتوقف على كفاءة ونوعية عناصرها البشرية، وإخلاصها، وما تقوم به من أعمال، وفي ظل مسؤولية القيادات الادارية عن نجاح أو فشل المنظمة، أصبح الاهتمام بالموارد البشري وإدارته يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالأموال والتنظيم الإداري.

ومن هذا المنطلق ظهرت مفاهيم حديثة للتعامل مع العناصر البشرية داخل المنظمة وحتى خارجها، ومنها مفهوم التمكين (Empowerment)، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، مشتق من كلمة (Power) أي القوة، ومعناه اللغوي التمكين، وينظر أغلب الباحثين لتمكين كمفهوم إداري يختص بمنح العامل السلطة والحرية المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحه الحرية والثقة لأداء العمل، دون التدخل المباشر للإدارة، دون إغفال أمر تحمله لمسئوليته عن عمله، مما يجعل علاقته مع وثيقه مع المنظمة، وبذلك تصبح قادرة على الاحتفاظ به وكسب ولاءه وإخلاصه.

وبما أن ولاء العاملين للمنظمة من أكثر المسائل التي شغلت اهتمام المنظمات المختلفة كونها تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في وضعية سليمة تمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية من أجل البقاء والاستمرار، فكسب ولاء العاملين يسهم في تقبلهم وتفهمهم لأي تغيير ترغب المنظمة في إحداثه، والعاملين الذين لديهم ولاء كبير لمنظماتهم لديهم أيضا استعداد كبير لبذل جهد أكبر، وكذلك التقاني في عملهم، والحرص المستمر على استمرار ارتباطهم وانتماؤهم لمنظمتهم، والحرص على تحقيق الأهداف التنظيمية، وكل ذلك يبين دور التمكين في العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة قدراتهم وقابليتهم على تحمل المسؤوليات والتحديات المختلفة، ومن ثم بقائهم في منظماتهم وتأكيد ولاءهم لها.

(2-1) مشكلة الدراسة:

ظهرت مشكلة الدراسة من زيارات الباحث المتكررة للمصارف، حيث لاحظ من خلال بعض الاستفسارات أن بعض من العاملين لا يتوفر لديهم أدنى قدر من المعلومات حول إتمام بعض الاجراءات، وأين تتم؟ ومن من العاملين يقوم بإتمامها؟، ما يعني غياب العمل بروح الفريق، وملاحظة المشاكل التي عانت منها المصارف في السنوات الأخيرة ولم تستطع التعافي منها بشكل كامل حتى الان، وملاحظته الأثر الكبير للمصارف على الحياة الاقتصادية، وكذلك قلة الدراسات التي تناولت تمكين العاملين وأثره في الولاء التنظيمي في البيئة المحلية _ على حد علم الباحث _ الأمر الذي دفع الباحث للتساؤل عن أسباب ذلك، فجاءت الفكرة لدراسة أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري التالية (الزاوية، صرمان، زواره، الجميل، زلطن، رأس جدير).

بالتالي تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري التالية (الزاوية، صرمان، زواره، الجميل، زلطن، رأس جدير).

وينبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة:

1. ما مستوى تمكين العاملين من حيث (مشاركة المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل) لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري (الزاوية، صرمان، زواره، الجميل، زلطن، رأس جدير).
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري (الزاوية، صرمان، زواره، الجميل، زلطن، رأس جدير).
3. هل توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية والوظيفية التالية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) تعزى إلى أثر (المتغير المستقل) تمكين العاملين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

(3-1) أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس وهو التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري (الزاوية، صرمان، زواره، الجميل، زُلطن، رأس جدير)، كما تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى تمكين العاملين من حيث (المشاركة المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، فرق العمل الذاتية) لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.
2. التعرف على مستوى الولاء التنظيمي من حيث (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي) لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.
3. التعرف على أثر الفروقات الديمغرافية والوظيفية التالية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).
4. التعرف على واقع مجتمع الدراسة من حيث الخصائص الديمغرافية والوظيفية.

(4-1) أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تلقي الضوء على مفهوم تمكين العاملين كواحد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وكذلك تلقي الضوء على مفهوم الولاء التنظيمي في محاولة لإثراء الأدبيات المتعلقة بالمفهومين، من خلال ما تثيره من نقاط هامة جديدة بالدراسة، وذلك لتحقيق الاستفادة للأطراف التالية:

1. بالنسبة للعلم:

نظراً لقلة الدراسات والبحوث في البيئة المحلية التي تناولت موضوع تمكين العاملين وأثره في الولاء التنظيمي _ على حد علم الباحث _ فإن هذه الدراسة تُعد من الدراسات القليلة في البيئة الليبية، مما يؤكد المساهمة في إثراء المعرفة العلمية من خلال محاولة تكوين إطار علمي متكامل يمكن الاعتماد عليه، حول أثر تمكين العاملين في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

2. بالنسبة للمجتمع:

محاولة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في فروع مصرف الصحاري بشكل خاص، وجميع المصارف التجارية الليبية بشكل عام، في تحسين قدرات المصارف الليبية التنافسية، مما يعود بالفائدة على الاقتصاد الوطني والمجتمع ككل.

3. بالنسبة للمصرف:

يفترض أن تسهم هذه الدراسة من خلال نتائجها وتوصياتها في جذب اهتمام القيادة الإدارية في مصرف الصحاري، إلى أهمية تمكين العاملين وأثره في الولاء للمصرف لدى العاملين به، وكذلك الأثر البالغ للولاء التنظيمي في قدرة المصرف على الريادة والتميز.

4. بالنسبة للباحث:

- أ. زيادة المعرفة العلمية للباحث من خلال الاطلاع على ما كتب عن هذا الموضوع في الكتب والرسائل العلمية والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- ب. تدريب الباحث على تحليل البيانات ومعالجة المشاكل كأسلوب للدراسة والتحليل العلمي.
- ت. تنمية مهارات الباحث الفكرية والتنظيمية والفنية وغيرها المتعلقة بموضوع الدراسة.

(1-5) فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

ومن الفرضية الرئيسية الأولى يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع

مصرف الصحاري قيد الدراسة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية العاملين وحرية التصرف في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء العاطفي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء المستمر لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء الاخلاقي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

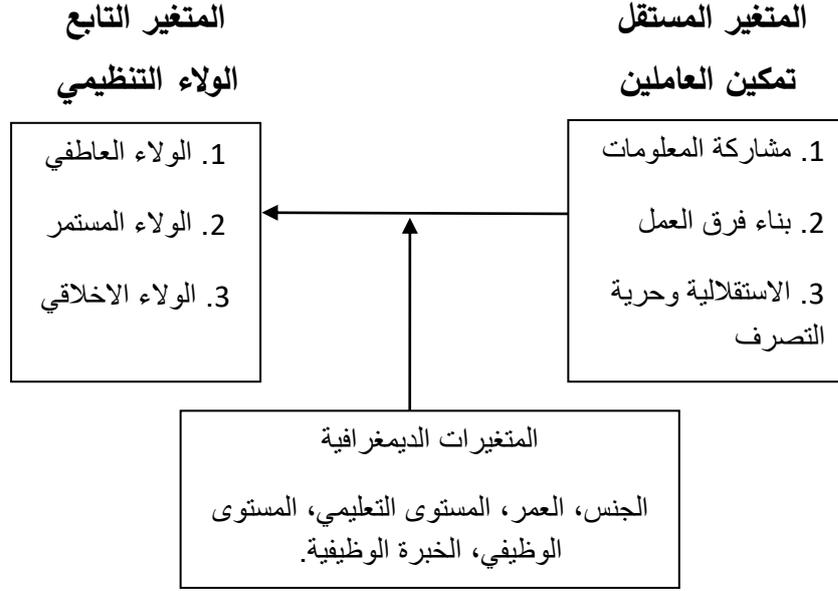
الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية والوظيفية التالية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

(6-1) انموذج الدراسة:

يشمل أنموذج الدراسة متغيرين ها:

1. المتغير المستقل: يتمثل في تمكين العاملين ويدرس من خلال الأبعاد التالية (مشاركة المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل).
2. المتغير التابع: يتمثل في الولاء التنظيمي للعاملين، ويدرس من خلال الأبعاد التالية (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي).



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: تصميم الباحث

(7-1) مصادر البيانات ووسائل جمعها.

أ. مصادر البيانات

يقوم البحث العلمي أساساً على جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة ومتنوعة عن موضوع الدراسة، فكلما كانت مصادر البيانات متنوعة ودقيقة، كلما كانت القيمة العلمية لهذه الدراسة عالية، وتحقق الوصول إلى نتائج وتحليل صادق.

وبناء على ما سبق فقد استخدم الباحث مصدرين لجمع بيانات الدراسة وهما:

1. المصادر الأولية: تم الحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، عن طريق الاستبانة التي أعدها الباحث خصيصاً لجمع البيانات الأولية من العاملين ميدانياً، كذلك تم إجراء بعض المقابلات وقت توزيع الاستبانة والتي من شأنها تحقيق أهداف الدراسة.
2. المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الكتب والمراجع والدراسات المنشورة وغير المنشورة التي تتناول جوانب هذه الدراسة، وكذلك الاطلاع على الدوريات والمواقع الإلكترونية التي تنشر معلومات ذات علاقة بموضوع الدراسة على شبكة الإنترنت.

ب. أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وكذلك على المقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين بالمصرف وكذلك بعض العاملين، خصوصاً أثناء فترة توزيع الاستبانة.

(8-1) منهجية الدراسة:

اتبع الباحث في إعداد هذه الرسالة المنهجية الآتية:

أ. منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، لجمع بيانات الدراسة وتبويبها وتحليلها وتفسيرها.

ب. مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين بمصرف الصحاري بالفروع التالية (الزاوية، صرمان، زواره، الجميل، زلطن، رأس جدير)، خلال فترة إجراء الدراسة والبالغ عددهم (100) عاملاً إدارياً.

ت. عينة الدراسة:

تم توزيع استبانة الدراسة بأسلوب المسح الشامل أي على جميع أفراد المجتمع وهم (100) مفردة، تم استرجاع (83) استبانة، كان الصالح منها للتحليل (80) استبانة.

ث. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية التي تتوافق مع طبيعة البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة اختصاراً (SPSS)، وذلك بغرض اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

(9-1) حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

1. **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة بفروع مصرف الصحاري في المدن التالية (الزاوية، صرمان، زواره، الجميل، زلطن، رأس جدير).
2. **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2019 م.
3. **الحدود البشرية:** شملت الدراسة كافة العاملين بفروع مصرف الصحاري التي تمت الدراسة فيها.
4. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري التي تمت الدراسة بها.

(10-1) مصطلحات الدراسة:

1. تمكين العاملين:

عرف (Eales) تمكين العاملين على أنه منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية (جوهر وآخرون، 2015: 4).

2. فرق العمل:

هي عدد صغير من الأفراد تكمل مهارات كل منهم الآخرين، وهم ملتزمون بتحقيق غايات وأهداف مشتركة وأداء ممنهج، ويعتبرن أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل (عفانة، 2013: 24).

3. الولاء التنظيمي:

عرف (STEERS) الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد للمنظمة ومساهمته الفاعلة بها (العتيبي، 1997: 15).

4. الولاء العاطفي:

يقصد به ارتباط الفرد العامل بالمنظمة بشكل وجداني (عمر، 2001: 27).

5. الولاء المستمر:

يقصد به تكريس الفرد حياته من اجل استمرار بقاء حياة الجماعة، ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية (جوهر، 2015:43).

6. الولاء الأخلاقي:

يقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه (سمراء وآخرون، 2015:65).

(1-11) الدراسات السابقة:

لقي موضوع تمكين العاملين وأثره في الولاء التنظيمي للعاملين اهتمام عدد من الباحثين، وسنقدم عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، وسيتم عرض ومناقشة النتائج والأدوات والمجتمعات والمعالجات الإحصائية التي استخدمتها الدراسات السابقة، وفيما يلي عرض للدراسات مرتبة من الأحدث الى الأقدم:

1. دراسة (كوكاب، 2017) بعنوان: إمكانية تطبيق مفهوم التمكين الإداري في جامعة الزاوية.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى إمكانية تطبيق مفهوم التمكين الإداري في الإدارة العامة لجامعة الزاوية، كذلك التعرف على مدى وجود فروقات في تطبيق مفهوم التمكين الإداري تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية، وأخذت عينة عشوائية بسيطة حجمها (152) مفردة وبنسبة (60%) من حجم المجتمع الأصلي.

توصلت الدراسة إلى:

- أ. تُشجع إدارة الجامعة العمل الجماعي وتهتم ببناء فرق العمل وتدريب على بنائها.
- ب. يتم تحفيز العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما تمنح الإدارة الموظفين المرونة المناسبة لأداء مهامهم الوظيفية.
- ت. يطلب الرؤساء نصائح الموظفين التابعين لهم ويتابعون بمسؤولية أية توصيات يقترحونها.

2. دراسة (عبد العال، 2017)، بعنوان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة الخطوط الجوية الليبية بمدينة طرابلس.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية، وكذلك التعرف على مستوى كلاً من التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بفروع الشركة بطرابلس، وكان حجم عينة الدراسة (112) مفردة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال وصف الحالة محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى:

1. يوجد أثر إيجابي للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية بطرابلس.
2. الشركة لا تطبق ابعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة وحفز العاملين)، في حين تطبق الأبعاد المتمثلة في (فرق العمل والالتزام).
3. مستوى الأداء الوظيفي في الشركة منخفض، وذلك لعدة أسباب منها عدم الاهتمام بتحفيز العاملين، وكذلك قلة برامج التدريب التي يخضع لها العاملون.
3. دراسة (محمدية، 2016)، بعنوان: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

هدفت الدراسة الى تحليل أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، كما سعت الدراسة الى تقديم بعض التوصيات بناء على نتائج الدراسة التي من شأنها دعم السلوك الإبداعي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى المنهج الإحصائي حيث تم اجراء مسح شامل لجميع العاملين في الهيئة، حيث تم توزيع (65) استبانة كان الصالح منها للتحليل (61) أي بنسبة (93.5%).

وتوصلت الدراسة الى:

- أ. ان مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مرتفعاً.
- ب. كان مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة مرتفعاً.

ت. يوجد تأثير قوي للتمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين بهيئة تنشيط السياحة الأردنية.

4. دراسة (أمين، 2016)، بعنوان: العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء

التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR.

هدفت الدراسة الى ابراز أهمية الولاء بالنسبة للمنظمة بصفة عامة ودوره في التقليل من بعض السلوكيات الغير مرغوب فيها، ومعرفة تأثير بعض العوامل الشخصية على الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، وكذلك تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي. ومحاولة معرفة نوع التأثير الذي تمارسه هذه المتغيرات على الولاء التنظيمي، وتم اخذ عينة من العاملين في الشركة حسب طبيعة وظيفتهم كان حجمها 37 عاملا.

توصلت الدراسة الى:

أ. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى الى أي من المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الجنس).

ب. وجود فروق في مستويات الولاء التنظيمي تعزى الى متغير الخبرة، فكلما زادت سنوات العمل ارتفع معها مستوى الولاء التنظيمي.

ت. اعتبار البعد العاطفي للولاء هو البعد السائد لدى موظفي الشركة.

5. دراسة (السقاف، 2015)، بعنوان: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة، حيث أنه تم اخذ عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (242) فرداً مثلث 10% من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة الى:

أ. مستوى الولاء التنظيمي للعاملين كان متوسط.

ب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين حول درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (المستوى التعليمي، العمر، المستوى الوظيفي).

ت. وجود علاقة مباشرة وقوية بين القيادة بالقيم وبين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين.

ث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة المبحوثين حول درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6. دراسة (لطيفة، 2015)، بعنوان: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى الاختلاف في ممارسة التمكين الإداري للعاملين في المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة، ومدى ارتباط هذا الاختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين، كذلك معرفة مدى ارتباط ممارسة التمكين إن وجد وضعيتها القانونية (عمومية أو خاصة)، كما هدفت إلى التعرف على الأداء الاجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة بولاية بسكرة، تم اخذ عينة عشوائية وزعت على افرادها 720 استبانة، استرجع منها 472 استبانة صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة الى:

أ. التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الاجتماعي للقطاع الصحي في ولاية بسكرة.

ب. لا يوجد اختلاف في مستوى تمكين العاملين بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.

7. دراسة (سمراء وآخرون، 2015)، بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة مون جروة، كذلك التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعامل) والولاء التنظيمي في المجتمع في المبحوث فضلاً عن تحديد البعد السائد لدي عينة الدراسة، كما سعت الدراسة إلى معرفة قوة الارتباط بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية في مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى:

- أ. توجد علاقة متوسطة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة مون جروة.
 - ب. لا توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.
 - ت. توجد علاقة موجبة بين عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي.
8. دراسة (كاظم، 2014)، بعنوان: الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى تحديد وتشخيص مستوى كلاً من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي كلاً على حده لدى العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف، وكذلك تحليل الارتباط بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ان وجد، كما هدفت لتحديد مدى تأثير الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف، وتم اخذ عينة عشوائية كان حجمها (67) مفردة يمثلون (40%) من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى:

- أ. أثبتت الدراسة أن الثقة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي، حيث حققت الثقة بالمشرفين والثقة بالزملاء تأثيراً في الولاء التنظيمي.
- ب. عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والولاء التنظيمي، وهذا يؤثر سلباً في توظيف الثقة بالإدارة العليا في الولاء التنظيمي.
- ت. هناك محدودية في قدرات المصرف المعني بالدراسة على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا، مما سبب تراجع تأثير هذا البعد في رفع مستوى الولاء التنظيمي.

9. دراسة (شعيب، 2013)، بعنوان: التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية الليبية.

هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة والابداع التنظيمي بمكوناته (تنوع المهارات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات، البرامج التدريبية) لدى العاملين بالمصارف التجارية الليبية، كما انه تم تصميم استمارة استقصاء لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية من العاملين، جمع منهم (297) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (83.9%) من اجمالي حجم العينة.

توصلت الدراسة الى:

- أ. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي والإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية الليبية بمدينة طرابلس.
- ب. وجود فروق معنوية بين تصورات العاملين للتمكين الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي) للعاملين بالمصارف التجارية الليبية بمدينة طرابلس.
- ت. ان مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة جاء مرتفعاً مع وجود انخفاض واضح لبعدي المشاركة وتفويض السلطة حيث جاء بمستوى متوسط، ويرجع ذلك الى ضعف الثقافة الاجتماعية وشخصية الرؤساء والمدراء تجاه تفويض السلطة والمركزية في اصدار القرارات.

10. دراسة (عفانة، 2013)، بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فاعلية فرق العمل، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل، كما هدفت الدراسة الى التعرف على اهم عناصر التمكين وفوائده ومعوقات تطبيقه، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية في غزة، حيث تم اختيار 7 مؤسسات على أساس الأكثر توظيفاً، تم اجراء حصر شامل

للموظفين وزع عليهم (300) استبانة، كان الصالح منها للتحليل يمثل (79%) من الاستبانات الموزعة.

توصلت الدراسة الى:

- أ. وجود علاقة طردية بين مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فرق العمل.
- ب. وجود فروق في اجابات المبحوتين حول التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل تعزى للمتغيرات التالية (العمر، اسم المؤسسة، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- ت. أكدت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل.
- ث. وجود علاقة طرديا قوية بين تحفيز العاملين وفاعلية فرق العمل.

11. دراسة (حجيرة، 2013)، بعنوان: العلاقة بين تمكين العاملين والولاء

التنظيمي.

هدفت الدراسة الى بيان درجة التمكين لدى عمال مؤسسة نقاوس مصبرات من وجهة نظر العاملين، والبحث فيما إذا كان هناك علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، كذلك معرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اراء المبحوثين حول تمكين العاملين وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، حيث تم اخذ عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة نقاوس مصبرات كان حجمها 120 مفردة.

وتوصلت الدراسة الى:

- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي.
- ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيري العمر والمؤهل العلمي.
- ت. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

12. دراسة (دره، 2011)، بعنوان: دور التمكين في تحويل المصارف الى منظمات متعلمة.

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم تمكين العاملين، والتعرف على مدى توافر ابعاد التمكين في المصرف التجاري بمدينة حلب، ودراسة العلاقة بين ابعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة لدى العاملين في المصرف التجاري، كما تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الفروع الثلاثة للمصرف في المدينة، حيث أخذت عينة عشوائية طبقية من المدراء ورؤساء الأقسام والدوائر والموظفين في الفروع الثلاث، وتم توزيع (70) استبانة استرد منها (58) صالحة للتحليل بنسبة (83%).

وتوصلت الدراسة الى:

- أ. ان مستوى تمكين العاملين في المصرف التجاري بمدينة حلب فوق المتوسط.
- ب. تبين وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ادراكات العاملين لأبعاد التمكين تعزى لمتغير العُمر، كما لم تظهر اي اختلافات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- ت. تبين وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ادراكات العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر، كما لم تظهر أي اختلافات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبر).

13. دراسة (بو سالم، 2010)، بعنوان أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سونا طراك الجزائرية، كما سعت الدراسة لقياس أثر استقلالية العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في الشركة، كذلك توضيح الفروقات في تصورات الباحثين لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أ. أن هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سونا طراك البترولية الجزائرية.

ب. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونا طراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

ت. ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونا طراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

14. دراسة (الحمادني، 2009)، بعنوان: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة، كذلك التعرف على أثر العوامل الديمغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل والجنسية).

توصلت الدراسة الى:

أ. درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية عالية.
ب. يوجد علاقة طردية بين سنوات الخبرة ودرجة الولاء التنظيمي.
ت. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، مكان العمل والجنسية) في درجة الولاء التنظيمي لأفراد العينة.

15. دراسة (الغلا، 2009)، بعنوان: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، كذلك التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وايضا التعرف على متوسط أثر الفروق في الولاء التنظيمي من ضغوط العمل للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (200) مفردة، استرد منها (147) صالحة للتحليل بنسبة (73%) من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة الى:

أ. ان مستوى ضغوط العمل التي يشعر بها المدراء في مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام ضعيف نسبياً.

ب. مستوى الولاء التنظيمي كان بشكل عام مرتفع، وذلك بنسبة 82.5%، ويرجع ذلك بسبب اهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة، وشعورهم بارتباط داخلي تجاه الوزارة.

ت. عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

16. دراسة (عويضة، 2008)، بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، كما عملت على تحليل وتقسيم وتحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، كما هدفت إلى التعرف على المشاكل والعوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي للعاملين في المنظمات الأهلية، وبحثت في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجتمع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 360 عاملاً.

توصلت الدراسة الى:

أ. وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين.

ب. المستوى العام لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية جيد نسبياً ويقدر بي 72.65%.

ت. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المحوتين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية يعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب).

17. دراسة (العساف، 2006)، بعنوان: التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية.

هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وقد قام الباحث بإجراء مسح شامل على أعضاء هيئات التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية التي تم اجراء الدراسة عليها، وشملت عينة الدراسة (541) عضواً من الهيئة التدريسية، مثل ما نسبته (15%) من افراد مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة الى:

- أ. إن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، وكان مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس مرتفعاً.
- ب. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس.
- ت. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئات التدريس.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث المكان ما عدا ثلاث دراسات، اما الدراسات السابقة الأخرى فقد تمت في بيئات مختلفة عن البيئة الليبية، الامر الذي يصعب معه استخدام نتائجها وتعميمها عليها، وهو ما تسعى الدراسة للوصول اليه.
2. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الزمان، حيث تمت هذه الدراسة في الفترة الحالية والتي تشهد تطورات مختلفة في البيئة الليبية وخاصة في المصارف ومن بينهم مصرف الصحاري.
3. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث التطبيق، حيث تطبق على العاملين بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية.

4. تتميز الدراسة الحالية بالتركيز على دراسة أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في فروع المصرف قيد الدراسة.
5. استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة حيث اعتمدت جميعها على أساليب المعاينة المختلفة.

الجانب النظري

الفصل الثاني: تمكين العاملين.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي.

مقدمة

بمجرد الحديث عن مفهوم تمكين العاملين في المنظمات المختلفة فذلك إشارة الى اكتساب الأفراد القوة والقدرة على التصرف، فتزداد ثقتهم في قدراتهم، ويرتفع مستوى الولاء والانتماء للمنظمة، وتزيد قابليتهم على تحمل المسؤولية، فتمكين العاملين أصبح ضرورة للمنظمات المعاصرة، وهي فلسفة إدارية وخيار استراتيجي في إدارة الأنشطة من اجل البقاء، وكذلك النمو والتوسع، وتسعى القيادات الإدارية اليوم لتمكين العاملين، وجعلهم مسؤولين عن أعمالهم، وذلك يحتم على عليهم أن يتعلموا التخلي عن السيطرة المطلقة، وعلى العاملين تحمل مسؤولية انجاز مهامهم واتخاذ قراراتهم.

فالمنظمات اليوم تواجه مشكلة تسرب الكفاءات، وذلك بسبب كثرة المنافسين واتساع السوق، وكثرة العروض على الكفاءات البشرية المختلفة، لذلك تسعى الإدارات إلى كسب وضممان ولاء العاملين، فبقاء المنظمة من عدمه فضلاً عن تميزها يتوقف على الفرد العاملين بها، ويساعد تطبيق مفهوم تمكين العاملين المنظمات على النجاح فيما يتعلق بتعاملها مع العاملين بها.

وفي هذا السياق تناول الفصل الأول مفهوم تمكين العاملين وتطوره التاريخي، وعلاقته مع بعض المفاهيم الأخرى، وأهمية وأهداف وخصائص تمكين العاملين، ابعاده والأساليب المساعدة في تطبيقه، ومقوماته ومستوياته المختلفة، وأخيراً خطواته ومعوقات تطبيقه وأنواعه.

كما تناول الفصل الثاني مفهوم الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، وكذلك مؤشرات وانواع الولاء التنظيمي، والعوامل المؤثرة فيه، كذلك محددات وأهمية الولاء التنظيمي وخصائصه، والعوامل المكونة للولاء التنظيمي، وطرق اكتساب الولاء، وكذلك مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي، واخيراً قياس الولاء التنظيمي، وآثاره.

الفصل الثاني: تمكين العاملين

- (1-2) مفهوم تمكين العاملين.
- (2-2) التطور التاريخي لمفهوم تمكين العاملين.
- (3-2) العلاقة بين تمكين العاملين وبعض المفاهيم الأخرى.
- (4-2) الاتجاهات الفكرية لتمكين العاملين.
- (5-2) ابعاد تمكين العاملين.
- (6-2) اهداف تمكين العاملين.
- (7-2) أهمية تمكين العاملين.
- (8-2) خصائص تمكين العاملين.
- (9-2) أسباب تمكين العاملين.
- (10-2) أساليب تمكين العاملين.
- (11-2) أدوات وتقنيات تمكين العاملين.
- (12-2) مقومات تمكين العاملين.
- (13-2) مستويات تمكين العاملين.
- (14-2) خطوات تمكين العاملين.
- (15-2) متطلبات تمكين العاملين.
- (16-2) معيقات تمكين العاملين.
- (17-2) أنواع تمكين العاملين.

(2-1) مفهوم تمكين العاملين.

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هناك آراء مختلفة حول تعريف تمكين العاملين، إلا أنها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة (ملحم، 2006: 6).

وهناك من نظر إلى التمكين على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية وهناك أيضا من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض الصلاحية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى (أفندي، 2003: 10).

التمكين لغةً: يُعرف حسب ما ورد في معجم لسان العرب (ابن منظور، 1995) بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط (2000) فإن مكن له الشيء أي جعل له عليه سلطانا (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه (الخطيب ومعاينة، 2009: 29).

التمكين اصطلاحاً: يختلف تعريف التمكين باختلاف آراء الكتاب، وفيما يلي نورد بعض هذه التعريفات

حيث عُرف على أنه "العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة، وفي تحقيق هذه الرسالة" (عفانة، 2013: 10).

أما أفندي (2003) عرفه بأنه "استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة" (أفندي، 2003: 12).

ويعرف على أنه "العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية، الثقة، وصلاحية اتخاذ القرارات التي تساعدكم لاكتساب المهارات واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم" (كوكاب، 2017: 27).

وهناك من يرى التمكين على أنه يمثل الاستراتيجية الإدارية التي تقوم على منح العاملين القوة التي تمكنهم من المشاركة في إدارة المنظمة، وتتيح الفرصة أمامهم لاتخاذ القرارات المناسبة التي تطلبها طبيعة أعمالهم (العساف، 2006:16).

كما يمكن تلخيص التعريفات الخاصة بالتمكين في مجالين رئيسيين هما:

المجال النفسي: والذي يظهر صورة صريحة عند كثير من الباحثين في الكفاية والشعور بالقدرة على التأثير في العمل وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بمعنى العمل.

المجال الإداري: والذي يركز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات، وتوفير التدريب اللازم، وبناء الفريق، وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل ربط الأجور والمكافآت بالأداء، مما يجعل هذا المجال أداة للسيطرة الإدارية، وهذا يجعل التمكين توجهها يجري على المستوى التشغيلي.

(2-2) التطور التاريخي لمفهوم تمكين العاملين.

يعتبر مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري الحديث والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمات المعاصرة، حيث بدأ المفهوم يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المنظمات الأجنبية بعد ثمانينيات القرن العشرين، وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، بل ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري.

سوف نحاول توضيح أهم المراحل التاريخية لتطور مفهوم التمكين في الفكر الإداري وهي:

أولاً: النظريات التقليدية:

بلورت مدرسة الإدارة العلمية فلسفتها في كتاب (Fredrick Taylor) بعنوان مبادئ الإدارة العلمية حيث كانت مبادئ النظرية العلمية تتنافى مع مبادئ التمكين في الإدارة المعاصرة، حيث كان (فيرديك تايلور) يبحث في إيجاد طريقة مثلى لتعظيم الإنتاج، ورأى في الإنسان آلة يجب برمجتها لإنتاج أكبر كمية من الإنتاج، متجاهلاً قيمه وحاجاته ودوافعه، وربما برر الطلب

المتعاضم آنذاك هذه النظرية، وبالتالي لم يكن لمفهوم التمكين اي حظ في هذه النظرية (ملحم، 2006:15).

ثم جاءت النظرية الإدارية على يد (Henri FAYOL) والذي عرض اربعة عشر مبدءا تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات، وأهملت موضوع مشاركة العاملين وابداء الرأي وحرية التصرف.

وهذا تكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني (Max WEBER) الذي سعى الى جعل المنظمة نظاماً عقلانياً من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فأهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار والتي حصرها في الإدارة العليا (المعاني، 2008:24).

وبذلك يمكن القول بوجود اختلاف بين التمكين والنظريات التقليدية لان هذه النظريات تنظر للعامل على انه آلة يجب برمجتها بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الجودة والكفاءة، وبعيدا عن أي بعد انساني، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة.

ثانياً: النظريات السلوكية:

هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحى اخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين العامل ومنحه الحرية والمشاركة بشكل أكبر.

كانت البداية بدراسات (هورثون) وحركة العلاقات الإنسانية من طرف (Elton MAYO) الذي حاول دراسة ظروف العمل المادية "مستوى الإضاءة" وأثرها على إنتاجية العاملين، حيث أظهرت أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل ورأت أنها تؤثر أيضا على الإنتاجية.

ثم جاءت نظرية الحاجات على يد (MASLOW) الذي قام بدراسة وتتبع دوافع وحاجات العاملين وأفضى الى ضرورة دراسة قضايا خاصة تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، تدوير العمل، تفويض الصلاحيات، توسيع وإثراء العمل.

بينما كانت نظرية (x and y) على يد (Douglas GREGOR) خطوة مهمة في اتجاه التمكين، حيث تأثر صاحبها بكل من مايو وماسلو فقدم إضافة جديدة من خلال أن (x) تنتظر الى العامل على انه كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية وهذا لا يؤدي الى التمكين، بينما (y) يرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية وعلى هذا الأساس فإن المدراء يسعون الى ممارسة أساليب التمكين بمنح العمال مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يؤدي إلى الإبداع والتفوق وتحقيق الذات (قاسم، 2000).

أما نظرية (Chis AGYRIS) "الشخصية البالغة"، فقد مثلت خطوة مهمة في اتجاه التمكين منذ عام 1957، وترى ان كل المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على أنه انسان عاقل يمكنه تحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك والحل حسب رأيه هو التعامل مع العاملين على أساس أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا من خلال توسيع نطاق صلاحتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل (ملحم، 2006: 13-29).

ثالثاً: النظريات الحديثة في الإدارة:

تعتبر نظرية النظم التي أتى بها كل من (SILLAR and HUMANES) من النظريات الحديثة التي تدعو الى الشمولية في نظرة العاملين للمنظمة، والأهداف المشتركة، والترابط والتعاون في الوظائف من خلال العمل بروح الفريق، والتأكيد على القيمة المضافة التي يقدمها كل عضو من أعضاء الفريق، وأهمية تمكين فريق العمل.

في حين كانت النظرية الموقفية تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمة، وقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف الذهني قبل البدء بأي عمل، ومن ثم إتاحة فرص المشاركة والتشاور بين العاملين في الأفكار والمفاهيم عند السعي لتطبيق أي تطوير إداري.

بينما شكل مفهوم الجودة الشاملة ثورة إدارية أدت الى تحسين الإنتاج وجودة المنتجات، حيث تضمنت فلسفتها ثلاثة مبادي تمثلت في: رضا الزبون، أهمية الدور الإنساني، استمرارية التحسين، لذا فقد ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة دون دور الموظف المحوري والمهم في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة، ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

وقد جاءت نظرية Z التي قدمها الياباني (William OUCHI) والأمريكي (Richard TANNER) على الحركة الأفقية للعاملين أي أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتمتية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة (كوكاب، 2017:35).

وأخيرا فإن مفهوم المنظمة المتعلمة كما يراه (Peter SENGE) يقصد به المنظمة التي تتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات العاملين بها (ملحم، 2006:33).

وتتأتى عملية التعلم من خلال المعلومات التراكمية، روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، والتمكين هو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة التي هي جوهر عملية التعلم، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة المتعلمة تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة.

ومما سبق نرى أن النظريات الحديثة قد كانت بمثابة الخطوات المبدئية والتدرجية التي أدت إلى ظهور وتنامي تطبيق مفهوم تمكين العاملين في ممارسات منظمات الاعمال العصرية.

(2-3) علاقة تمكين العاملين ببعض المفاهيم الأخرى.

تختلف نظرة الباحثين حول تحديد مفهوم التمكين وذلك رغم مرور مراحل إدارية مهدت لظهور مفهوم التمكين، ولا يزال بعض الغموض يلف هذا المفهوم وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض، المشاركة، الاندماج، الإثراء الوظيفي، والجودة الشاملة، حيث تعد هذه المفاهيم أشكال مختلفة للتمكين، وفيما يلي توضيح لهذه العلاقات:

1. التمكين والتفويض:

يسود اعتقاد كبير ان تفويض السلطة مرادف للتمكين الإداري، وفي الواقع يختلف عنه في المضمون والأهمية، حيث يقصد بالتفويض إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، ويعرف أيضاً أنه دفع السلطة الى أسفل من الرئيس الى المرؤوس (العلاق، 2008:239).

ويقوم التفويض على ثلاثة أركان رئيسية هي السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية (الملفوح، 2016:17).

وبالتالي فإن تفويض السلطة مفهوم محدد وقاصر، حيث يتم منح الموظف الصلاحيات والسلطات المناسبة لأداء مهمة محددة مسبقاً وذلك خلال توقيت معين، ثم تسحب منه الصلاحيات الجديدة فور إتمام المهمة.

كما تنقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة والآخرين، إضافة الى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف (ملحم، 2006:39).

ويمكن القول إن الإطار العام للتمكين أشمل وأعم من التفويض، فالتمكين يسمح للموظفين باختيار الطريقة المناسبة للقيام بالعمل وامتلاك السلطة اللازمة لتنفيذ المهام واتخاذ القرارات مع تحمل كامل المسؤولية عن النتائج المترتبة، اما التفويض فإنه يكسب الموظف السلطة دون

تحمل المسؤولية عن النتائج المترتبة، اما التفويض فإنه يكسب الموظف السلطة دون تحمل المسؤولية بشكل كامل.

الجدول (1): الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين الاداري

أسس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	اتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر فيقرر.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتنق عليه.
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتنق عليه.
القيادة	في التفويض يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات متاحة ومتوفرة للرئيس والمرؤوس.
المحاسبة على الأخطاء	ان اخطأ الفرد قد يسحب التفويض.	ان أخطاء الفرد يتحرى السبب ويعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغى او يعدل نطاقه او عمقه.	التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.

المصدر: مصطفى، 2005:130.

2. التمكين والمشاركة:

تُعرف مشاركة العاملين بأنها المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة الجماعية وانخراط العاملين الذي يؤدي الى التزامهم، وهي الممارسات التي تهدف الى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويخلط بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، حيثُ تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين الموظفين خاصة في الصفوف الأولى من التعرف السريع في المواقف الجديدة، التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن ان يتحملوا المسؤولية ولا ان يساعدوا في حل الازمات التي تعرض للعمل (العصيمي، 2003:20).

كما يرى شير موهون (Shemerhon) بان المشاركة هي السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون الإلزام باعتمادها، وإشراك الموظفين يعني الحصول على معطياتهم دون اعطائهم ملكية أعمالهم بحيث يكونوا مسؤولين عن البضائع والخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال (الطار، 2012:14).

ويرى الباحث ان مشاركة العاملين في المنظمة تختلف عن التمكين اختلافاً كلياً، حيث ان المشاركة تعني السماح للموظفين بإبداء الرأي والمقترحات في موضوع ما وفق معلومات محددة دون خاصية الإلزام بتلك المقترحات، أما التمكين فهو تحقيق المشاركة الحقيقية بدا بالحصول على المعلومات اللازمة وتوظيفها واستخدامها بشكل فعال في اتخاذ القرارات الملزمة وفق سلطات كاملة وبمسؤولية عالية.

3. التمكين والاندماج:

الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم أو المنشأة لاجتماعات التفكير جماعياً وليس فردياً، للتوصل الى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع (المدهون، 1999:77)، بالتالي فهو يركز على ثلاث عناصر أساسية (التأثير في اتخاذ القرار، التفاعل، التشارك في المعلومات)، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المؤسسة.

ويعتبر مصطلح اندماج العاملين أكثر عمقاً وشمولية من مصطلح مشاركة العاملين وكذلك تمكين العاملين، فهو يعني تشجيع العاملين على ان يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المؤسسة، ويعتبر اندماج العاملين وسيلة تحفيزية تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويختصر المدهون المقارنة بين التمكين والاندماج والمشاركة في الجدول التالي:

الجدول (2): مقارنة بين التمكين والاندماج والمشاركة

المشاركة	الاندماج	التمكين	
تعبير الموظف عن وجهات نظرة امام المدير في القرارات والموضوعات التي تهمة او التي يتأثر فيها.	دعوة رسمية للعاملين من الإدارة في جميع المستويات والمشاركة في اجتماعات لوضع او اتخاذ قرارات افضل.	السماح للموظف باتخاذ قرارات فعلية في موقع عمله دون الحاجة لموافقة مسبقة من المدير ضمن مقاييس محددة.	الوصف
في امكان الموظف ان يقدم أفكار للتقدير لمساعدته علي اتخاذ قرارات مناسبة ولاسيما بالموضوعات التي تهمة في مجال العمل.	القرارات الجماعية اكثر ابداعية وتوفر نوعية افضل للقرارات الخاصة بخدمة العميل.	تقويض السلطة والثقة بقدرات الموظف تساعد علي اتخاذ قرارات افضل في مجال خدمة العميل والإسراع بها.	الافتراض
ضمان قبول الموظف للقرار والالتزام به في حال تأثر المدير برأي الموظف.	تشجيع العمل الجماعي في عملية اتخاذ القرار وضمان درجة نوعية وقبول اكبر لدى العاملين للقرار المتخذة .	تشجيع قرارات المجازفة المحسوبة وهذه سمه من سمات القرارات الابداعية والتكيفية.	نقاط القوة
ليس في امكان كل موظف او كل مدير المشاركة في صناعة القرارات.	العمل الجماعي غير الجاد أحيانا قد يكون سببا من أسباب الخلافات التنظيمية وهدر الوقت .	سوء استخدام السلطة من قبل الموظف غير الناضج قد يؤدي الى اتخاذ قرار غير مناسبة	نقاط الضعف
اشباع حاجات الاحترام لدى الموظف	مسؤولية جماعية تجاه القرارات المتخذة، والتزام عال في مجال التنفيذ لان القرار قرارهم، واشباع حاجات الاحترام والحاجات الاجتماعية لدى الجميع.	اشباع حاجة تحقيق الذات وتحسين عمليات خدمة العميل ولإسراع بها ولإسراع بالقرارات الضرورية لذلك.	النتيجة

المصدر: المدهون، 1999:85.

4. التمكين والابداع:

يوجد ارتباط قوي بين التمكين والابداع، فالمنظمات الناجحة هي التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم الا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادة الى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية

او يواجه العملاء وجهاً لوجه ويحاول حل مشكلاتهم، وسر الابداع يكمن في تجبير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية (ملحم، 2006:778).

تشير اغلب الدراسات والبحوث الى وجود علاقة إيجابية بين التمكين وابداع الموظفين، ففي دراسة الحالات التي أجريت على المنظمات الريادية اثبتت بأن التمكين والإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما، وان السلوكيات الابداعية تعكس خلق شيء جديد او مختلف وهو سلوك متجه نحو التغيير، لذلك فان تمكين الموظفين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، اذ ان توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الاخرين فيما يخص الجوانب الفنية او التقيد بقواعد العمل، وصرح (KMIGHT, TURVEY) بان الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين (راضي، 2010:26).

ويمكن القول بان الابداع هو المحصلة الطبيعية والنتيجة المرجوة إذا تحقق التمكين بمستوى عال لدى الموظفين في المنظمة، فكلما امتلك الموظفون السلطات الكافية بعد تدريبهم بشكل كاف مع تحفيزهم لتحمل المسؤوليات عن أعمالهم وفتح قنوات الاتصال الفعال فيما بينهم، فان نتيجة كل ذلك تؤدي حتما الى الابداع والعمل بطرق جديدة وأساليب مبتكرة للقيام بمهامهم فضلاً عن حل المشكلات التي يتعرضون لها (الملفوح، 2016:19).

5. التمكين وإدارة الجودة الشاملة:

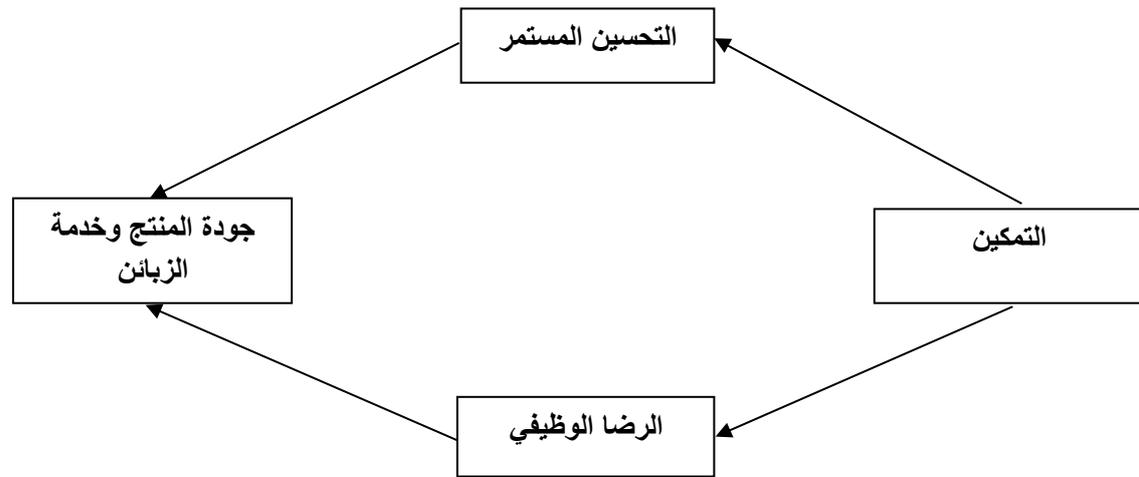
لقد أشار كلا من (HILL & HUQ, 2004) ان الحافز الرئيسي لانتشار التمكين هو التحرك نحو تحقيق الجودة؛ وبالتحديد الجودة الشاملة (TQM) فهو يساعد في تطوير ثقافة الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين والتزامهم بالتطوير المستمر للوصول الى رضا الزبائن، وهذا لا يمكن ان يحدث الا من خلال مشاركة العاملين وتحميلهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرارات (المعاني واخرون، 2011:212).

ويمكن القول بان إدارة الجودة الشاملة تؤثر بالتمكين بالقدر الذي تتأثر به من خلال العوامل المشتركة بينها وبينه، فلا يمكن تحسين الجودة باستمرار دون تفاني العاملين وانتمائهم لفكر الجودة، ولا يمكن تمكين العاملين الا بعد ارتفاع درجات انتمائهم وولائهم للمنظمة وقناعتهم

ببرامج الجودة، وتعاونهم مع المنظمة لتحقيقها، لذلك هناك علاقة متبادلة بين إدارة الجودة الشاملة والتمكين، لأن التحسين المستمر وزيادة قدرة العاملين على مواجهة المشكلات وأداء العمل بشكله الصحيح منذ البداية يعد من أولويات التمكين والجودة (بن نحيث، 2008:18).

كما ان ادبيات إدارة الجودة الشاملة اعتبرت ان تمكين العاملين عنصراً محورياً لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة، وان الهدف من عملية التمكين هو استحداث عمالة قوية قادرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ضمن مجال عملها.

بالتالي فإن التمكين يلعب دوراً خاصاً في تحسين الجودة، كون تحقيق الجودة يتطلب اشخاص قادرين على التغيير في طرق العمل، مما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة، ويمكن للجودة بالمقابل ان تعيد الدائرة حيث تحقيقها سيشرح الإدارة العليا على تعميق ايمانها بضرورة تمكين العاملين باعتبار ان الغاية النهائية هي التحسين المستمر.



الشكل (2) العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة

المصدر: المعاني وآخرون، 2011: 213.

6. التمكين والاثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء أنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطته الوظيفية بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين،

حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وأحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته (الملفوح، 2016).

والإثر الوظيفي يهدف الى توسعة الاعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، اما التمكين فيعمل على توسعة العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى (كوكاب، 2017:40).

(2-4) الاتجاهات الفكرية لتمكين العاملين.

كثيراً ما يشار للتمكين على أنه فلسفة منظميه جديدة في حين يشير إليه بعضهم بالاستراتيجية الإدارية، وآخرون بكونه إيدلوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم والحديث فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها، لذلك سيتم تناول كل وصف منها على حدة:

1. التمكين بوصفه فلسفة منظميه جديدة:

إن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمها وقناعاتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غايتها، حيث يمكن وصف فلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء على كيفية العمل جميعاً، لإنجاز غايات المنظمة، كما أشارت دراسة (Duvall, 2003) الى ان المنظمات تعتمد فلسفتين، الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي، فالفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة، إن هذه الفلسفة تعتمد التحديد المسبق للمهام المستقبلية وللقرارات المنظمة، والتخصيص المسبق للموارد، وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات الغير صحيحة، أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي، فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين، بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساساً، كما أن الأخطاء

وفق هذه الفلسفة تعد دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة، حيث ان الخطأ فرصة دائمة للابتكار والإبداع (قديح، 2014:26).

2. التمكين بوصفه إيديولوجيا إدارية:

الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.

أحدث التغيرات وخاصة ثورة الاتصالات، في عقدي الثمانينات والتسعينيات من القرن الماضي تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، مما دعت الحاجة لبروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين، وبذلك أشار (Collins, 2000) الى ان التمكين هو واحد من هذه الأيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك، وتكمن الأسباب في حاجة المنظمات للتغيير، أثر المنافسة والضغوط البيئية الخارجية التي تعد من أهم التحديات التي واجهت المنظمات (النوفل، 2010:20).

3. التمكين بوصفه استراتيجية إدارية:

وصف (Nixon, 2004) التمكين بكونه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغايتها، وعلى هذا الأساس تم تحديد نقاط هذه الاستراتيجية بالآتي: (قديح، 2014:27)

1. وضع الرؤية، أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها الى الواقع.
2. وضع الأسبقيات.
3. تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل.

4. توسيع شبكة الأعمال، ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.

5. الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية، وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.

(2-5) أبعاد تمكين العاملين:

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين حول تحديد أبعاد تمكين العاملين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي:

1. الاتصال ومشاركة المعلومات:

يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، وكذلك يسهم في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل.

2. بناء فرق العمل:

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقته تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد

بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتدليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي .

3. التأثير:

يعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها، وقد وضع التأثير على أنه مدى مساهمة الفرد في نتائج المنظمة ككل (اندرأوس ومعاينة، 2008:133).

4. حفز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتماؤهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشجع احتياجاتهم، وبشروط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز الا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير اداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.

5. القوة:

ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها. أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسئوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الافراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجاً ومتابعة لفرص التمكين (الجعبري، 2010:44).

وفيما يلي نتطرق إلى ما ذكره بعض الباحثين الآخرين في دراساتهم عن أبعاد التمكين:

حيث يذكر اندراوس ومعاينة (2008:132) أربعة أبعاد أساسية للتمكين وهي:

أ. المعنى (أو الإحساس بالجدوى): وهو إحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل.

ب. المقدرة: وتشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة.

ت. حق الإدارة الشخصية: ويعكس إحساس الفرد بالحرية إزاء طريقة أدائه لعمله.

ث. التأثير: وهو اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره.

أما (ملحم، 2006:38) فقد رأى ان ابعاد تمكين العاملين هي:

1. المعنى: حيث يقصد به هنا استشعار العامل لقيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، لذلك

فإن المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة،

والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات

منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة.

2. الكفاءة: الشعور بالاقتماد والمهارة والكفاءة أمر هام جداً، وهذا في حقيقة الأمر يعبر

عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية.

3. الاستقلالية وحرية التصرف: إضافة الى الشعور بالاقتماد والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر

عن البديل لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.

4. التأثير: هو درجة تأثير الفرد في نتائج المنظمة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية.

وفي دراسة المعاني (2009) فقد حددت الدراسة أبعاد التمكين كما يلي: (تفويض السلطة،

فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، حفز العاملين).

(2-6) أهداف تمكين العاملين:

أكد العديد من الباحثين على ان هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات الى

تحقيقها بالاعتماد على تطبيق مفهوم التمكين ونذكر منها الاتي: (الحراشة، 2006)

1. زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

2. يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.
3. يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الافراد استغلالاً كاملاً.
4. يجعل التمكين الافراد اقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات واتخاذها.
5. يجعل التمكين الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

(7-2) أهمية تمكين العاملين:

وفق (أفندي، 2003) فإنه لتمكين العاملين أهمية كبيرة خصوصاً في مساعدة المنظمة في زيادة قدراتها التنافسية والابتكارية، ويمكن تلخيصها في الآتي: (أفندي، 2005:25)

1. حاجة المنظمة الى ان تكون أكثر استجابة للسوق.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
3. تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
4. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطور المنافسة.
5. أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
6. إطلاق قدرات الافراد الابداعية والخلقة.
7. توفير المزيد من الرضا الوظيفي وتحفيز الانتماء التنظيمي.
8. خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الافراد.
9. إعطاء الافراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

اما (ملحم، 2006:112) فقد قسم أهمية التمكين الى ثلاثة اقسام رئيسية وهي:

1. بالنسبة للمنظمة:
 - أ. زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
 - ب. تحسين مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً.

- ت. تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق او بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي الى تغيير جذري في نظرة العامل لزميلة في العمل.
- ث. زيادة فرص الابداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.
- ج. مساعدة المنظمة في برامج التطوير: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده اقل مقاومة للتغيير.
- ح. تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
2. بالنسبة للعاملين:
- أ. تحقيق الانتماء: حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يوم بها، وكذلك زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له.
- ب. المشاركة الفاعلة: حيث ان المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والايجابية.
- ت. تطوير مستوى أداء العاملين: ان تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين.
- ث. اكتساب المعرفة والمهارة: ان نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل او الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن ان تتحقق دون تنمية وتدريب.
- ج. المحافظة على الموظف: لا يمكن للمنظمات الناجحة التفريط بسهولة في موظفيها الممكنين، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

ح. شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج.

خ. تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد أهم نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

3. بالنسبة للمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها:

أ. تحقيق مستوى عالي من رضا الزبائن، حيث يساهم التمكين في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستوى عالي من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة.
ب. يساعد التمكين في تحقيق سرعة الأداء والانجاز وجودة الخدمات.

(8-2) خصائص تمكين العاملين:

يوصف التمكين بأنه حالة تتميز بعدد من الخصائص، وقد تتباين هذه الخصائص تبعاً لتباين النظم والمجتمعات والظروف البيئية والثقافية التي تعمل بها، ومن أهم تلك الخصائص ما يلي: (ملحم، 2006:7)

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
 2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
 3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
 4. المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها الموظف.
- ويرى (الكبيسي، 2004:141) أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكن أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي:

1. التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
2. الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به.

3. ثققتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
4. قدرتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم واحساس الآخرين بأهمتهم، والسماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله.

(2-9) أسباب تمكين العاملين:

أكد الباحثون على أن هناك العديد من المبررات التي تدفع بالمنظمات باتجاه تمكين العاملين، ويمكن ذكر مجموعة من هذه الأسباب، (أفندي، 2003:17) وهي كما يلي:

1. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
3. تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
4. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
5. أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
7. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
8. خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

(2-10) أساليب تمكين العاملين:

هناك عدة أساليب تطرقت لها كتابات معاصرة حول تمكين العاملين، وتختلف تلك الأساليب وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، ووفق (ملحم، 2006: 40-42) فإن من أهم هذه الأساليب ما يلي:

1. أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من أساليب القيادة الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " فالتمكن هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة، وتحمل المسؤولية.
3. أسلوب تمكين الفريق: التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والمشاركة والعمل معاً، فعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ولتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي.
4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين: يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين ويعود هذا الأسلوب إلى آراء "دوارد يمنق" وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
5. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم، التشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.
6. أسلوب تمكين الفريق: يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها، وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

(2-11) أدوات وتقنيات تمكين العاملين:

هناك عدة أدوات وتقنيات لتمكين العاملين ويرى (الكبيسي، 2004: 143-146) أن من أهم أدوات وتقنيات التمكين التي تناولتها الأدبيات العلمية ما يلي:

1. إتاحة المعلومات: ويقصد به عدم وجود حجر أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات فمن يملك المعرفة يملك القدرة على اتخاذ القرار.
2. المعرفة: إن تأصيل المعرفة وإثرائها وتأمينها للعاملين يمكن تحقيقه بوسائل وأدوات متعددة، والمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.

3. الصلاحيات: ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء والمدراء للمستويات الأدنى ليكونوا أقدر على التصرف، والتفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين كما أنه يختلف عنه، لأن التفويض ينصب على الإجراءات والأنشطة اليومية المحددة بذاتها، ولذلك يفضل عند تمكين العاملين أن تعطى لهم الصلاحيات بالأصالة ترافقها وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة، ويترك للعاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو للشكل الذي تمارس به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات.

4. المكافآت: إن المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم، على أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين.

5. تدعيم الذات: يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، فبدلاً من الشكوى بأنهم آخر من يعلم وأنهم مستضعفون، فإن التمكين يجعلهم يشعرون فعلاً بوجودهم في الأحداث والقرارات.

6. تعميق الالتزام: يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية، وتنشيط العقل الإنساني وارساء المنظمة المتمكنة، ودعم التمكين لدى العاملين فيها، مع التفريق بين الالتزام الداخلي والتمكين العالي الذي بموجبه يسهم العاملون في تحديد الأهداف، ورسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب، وبين الالتزام الخارجي ذو التمكين المتدني شبه الملزم، والذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمون بما يجري، عليه فهم ينفذون ما التزموا به لمنظمتهم.

(2-12) مقومات تمكين العاملين:

لعملية التمكين عدة مقومات واحتياجات يجب توافرها لتمكين العاملين بالمنظمة، وأن أهم مقوماتها ما يلي (ملحم، 2006:54) و(العتيبي، 2005:102):

1. العلم والمعرفة والمهارة: فكلما ازدادت خبرة الفرد وازدادت مهارته ومكتسباته المعرفية ازدادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة أعلى واستقلالية أكبر، وتعتبر المعلومات هي السلاح المهم الذي يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل.

2. الاتصال وتدفق المعلومات: إذ أن الاتصال الفعال في المنظمات الناجحة يعزز مبدأ الابتكار والابداع ويختصر الكثير من الجهود.

3. الثقة بين القائد والمرؤوس: وهي مقوم جوهرى من مقومات التمكين، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وتبنى الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم.

4. الحوافز المادية والمعنوية: حيث أن التمكين مسؤولية تبادلية فكما فيه مشاركة في المنافع فهناك مشاركة في المخاطر أيضا ومحاسبة على النتائج، وكل ذلك يتطلب نظاما للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، ولا بد أن تكون تلك الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين.

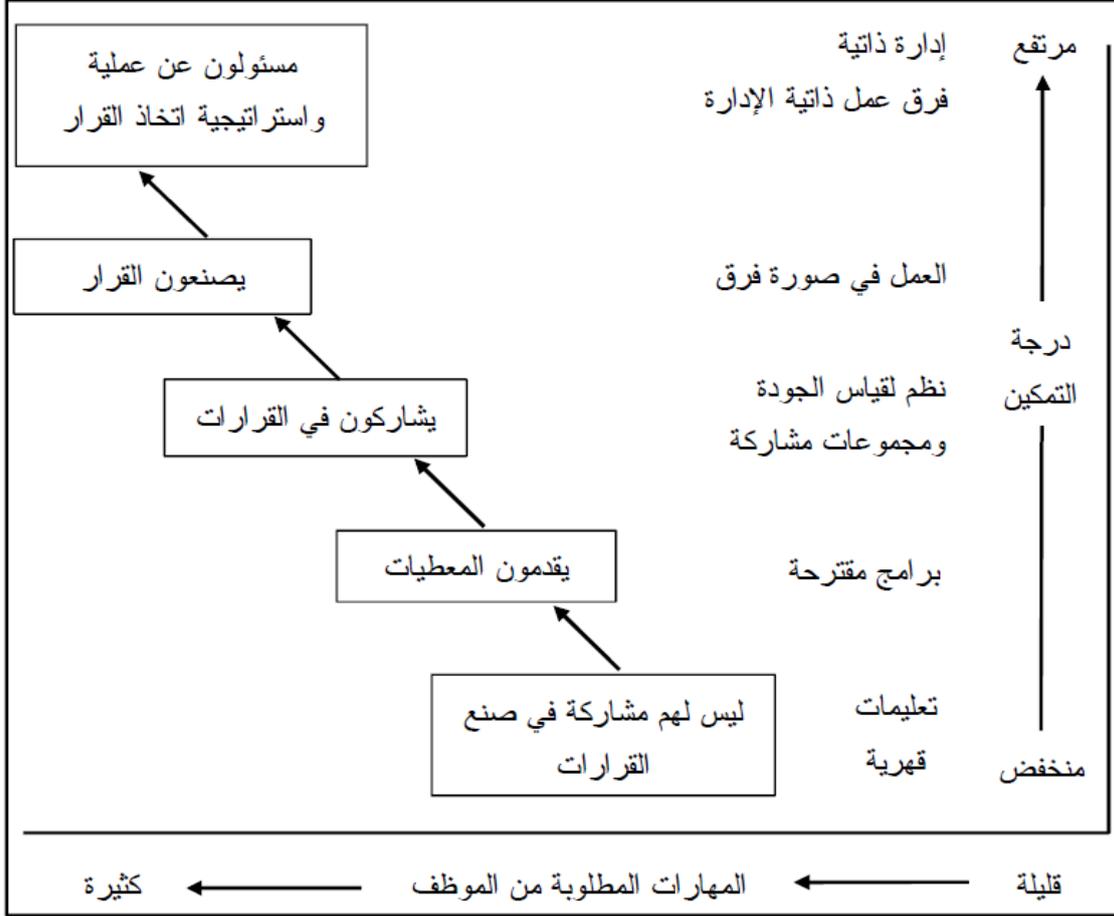
وفي ضوء تلك المقومات فإنه يمكن القول ان التمكين لا ينشأ بدون تلك المقومات بل إن تلك المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المنظمة، وتغير الثقافة العامة لجميع من فيها حول الثقة والمعرفة وتفعيل نظم الحوافز والاتصالات بين جميع الأفراد في المنظمة.

(2-13) مستويات تمكين العاملين:

لا يهدف التمكين الى جعل الموظفين يفعلون ما يريد المدير ان يفعله، بل الى إيجاد مستوى اداري جديد وفعال، ذي جدوى داخل المنظمة، وذلك من خلال إفساح المجال للموظفين وجعلهم يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة باقتناعهم بأهمية دورهم، ويجب أن يعلم المديرون بأن إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن يحدث من القاعدة إلى القمة، بناء على المعلومات التي ترد إليهم، لكن المشكلة هي كيفية نقل هذه الرسالة إلى الموظفين دون تشكيل خطوط تجعلهم أقل إنتاجية، وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء المنظمة، بما يشمل كافة جوانبها الفنية، المالية، الإدارية، والبشرية، مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عاليا من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا (افندي، 2003:44).

لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطاً على العاملين وتجلب لهم المخاوف العديدة، وضغوطاً من العمل لم تكن قد اعتادت عليها الكوادر البشرية، وهنا لا بد من الإشارة الى أن على المديرين التخفيف من حدة الضغوط عن طريق توفير مستوى عال من الانفتاح، وتقديم نماذج

من النجاح الإداري المشابه لهذه التغييرات، فالتغيير ليس بالعملية السهلة داخل المنظمة، فهو يحتاج الى وقت بالدرجة الأولى، كونه يتم على مراحل من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي وضعت من أجله، والشكل التالي يوضح تسلسل مستويات التمكين المختلفة:



الشكل (3) تسلسل مستويات التمكين المختلفة

المصدر: أفندي، 2003:38.

ويلاحظ من الشكل أن التمكين يتدرج بمراحل ومستويات متلاحقة، يبدأ من انعدام سلطة الموظفين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك الموظفون في وضع استراتيجية المنظمة وما يعرف بالتمكين المطلق، أي يصل التمكين الى اعلى مستوياته، كما في حالة منح فرق العمل ادارة ذاتية، وذلك من خلال منح فرق العمل سلطة توظيف وفصل أعضاء الفريق، ووضع المكافآت والجزاءات (أفندي، 2003:33)، حيث تعتبر فرق العمل متطلب أساسي من متطلبات تمكين العاملين.

كما حدد باستور (Pastor,1996) خمسة مستويات للتمكين يمكن للفريق والإداري تطبيقها (المبيضين، 2001:484) وهي:

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات، ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أولاً، ويعلم الفريق بذلك.

المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

(2-14) خطوات عملية تمكين العاملين.

المؤسسات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين، تحتاج ان تتفهم بان تبني التمكين ليس بحال من الأحوال خياراً سهلاً، حيث أنه يمثل عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وافراد وسياسات المؤسسة، وتمر عملية التغيير عبر عدة مراحل متتالية، وهي كما يلي: (بو سالم، 2015:24)

1. مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المؤسسية الداعمة لبرنامج التمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها، حيث يتم فيها تعريف الافراد بالتمكين وتوضيح دور كل فرد فيه وتحتاج هذه المرحلة الى قيادة قوية، ودراية واسعة بالتمكين للرد على استفسارات الافراد العاملين.

2. مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

تحتاج هذه المرحلة الى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق ويستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المؤسسة، ويحللها ويوفر الارشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3. مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4. مرحلة التطوير:

ويتم في هذه المرحلة اعتماد اليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات افرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

كما انه هناك العديد من الخطوات لإتمام عملية التمكين الإداري بنجاح وهي:
(العتيبي، 2004: 33-38)، (معاينة، 2008: 162)

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء؟، أم لرفع مستوى الجودة؟، أم زيادة الإنتاجية؟، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؟.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدير: قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدربين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقرارتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، تجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: لا بد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب: حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة، إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث توفر برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوضيح توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

(2-15) متطلبات تمكين العاملين.

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الاساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، من اجل إزالة كل ما يسبب الشعور بالعجز للعامل، ومن اهم المتطلبات ما يلي: (الملفوح، 2016:33)

أ. الثقة الادارية:

أساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في مرؤوسيههم، فعندما يثق المديرين في موظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل امدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي الى تمكين سلطة الموظف.

ب. الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

ت. الاهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الادارة العليا في التعامل مع الازمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الاوامر والتوجيهات من الادارة العليا، الامر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الازمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

ث. فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الادارة العليا، وأخذها بجدية، وذلك لان فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الازمات من

الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

ج. الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين بالمشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

د. التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة، يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم والمهارة والادوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

ذ. مكافأة الموظفين:

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

اما (ملحم، 2006) فيرى أن أهم متطلبات تمكين العاملين هي ما يلي:

1. تبني المنظمة لتمكين العاملين.
2. إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة؛ لكي يتسنى للعاملين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات تساعد على صنع القرار وتحمل المسؤولية.
3. بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم.
4. تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال.
5. نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين.

6. استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر.
7. توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم.

إضافة إلى ما ذكر يتطلب تطبيق برنامج تمكين العاملين التالي (الدوري، 2009:99):

1. صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية للعاملين في المنظمة.
2. التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والتمكين.
3. نبذ الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
4. اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
5. اللجوء إلى استخدام تقنيات منظميه مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل.

(2-16) معيقات تمكين العاملين.

للتمكين مزايا كثيرة يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون مما يؤدي إلى حل المشاكل وبالتالي ارتفاع قدرة المنظمة على التنافس. وبالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا أن هناك معوقات في تطبيقه، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1. تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات.
2. الخوف من الانجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين، وبالتالي فإن المدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية يتأثر موقفهم ويشعرون بالضغط وفقدان ما يميزهم.

إضافة إلى المعوقات المذكورة، فقد رأى (حمود، 2008) مجموعة من معيقات عملية تمكين

العاملين وهي:

1. إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
2. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

3. زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب الأفراد.
4. زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
5. إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
6. زيادة الصراع ونقشي الصراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
7. عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
8. اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

وطرح (العتيبي، 2004) مجموعة من المعوقات هي كما يلي: (العتيبي، 2004:40)

1. الهيكل التنظيمي الهرمي.
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
4. عدم الرغبة في التغيير.
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
7. الانظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
8. السرية في تبادل المعلومات.
9. ضعف نظام التحفيز.
10. تفضيل أسلوب القيادة الادارية التقليدية.
11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
12. عدم ملائمة نظام المكافآت.
13. عدم الثقة الادارية.

(17-2) أنواع تمكين العاملين.

قسم Suominen تمكين العاملين الى ثلاثة اقسام هي (عبد الوهاب، 2002:36):

1. التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الاعمال والانشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
2. التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
3. تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

كما ذكر (الخطيب ومعاينة، 2009: 32-33) أن عملية تمكين العاملين تظهر في عدة أشكال ذكر منها التالي:

1. عملية التمكين الرسمية: وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المنظمة.
2. عملية التمكين الغير رسمية: هي التي تشمل فعاليات غير مخطط لها مثل، تقديم أفكار جديدة، أو اقتراحات.
3. عملية التمكين الطوعية: وهي تلك التي لا تستند الى أي عمل منظمي.
4. عملية التمكين المؤسسية: وهذا هو الذي يجد أن القوانين المعمول بها تدعم عملية تمكين العاملين في المنظمات.
5. عملية التمكين المباشرة: تظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات.

6. عملية التمكين التمثيلية: وهي التي تظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات المشار إليها أعلاه.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- (1-3) مفهوم الولاء التنظيمي.
- (2-3) العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية.
- (3-3) ابعاد الولاء التنظيمي.
- (4-3) مؤشرات الولاء التنظيمي.
- (5-3) انواع الولاء التنظيمي.
- (6-3) العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.
- (7-3) محددات الولاء التنظيمي.
- (8-3) أهمية الولاء التنظيمي.
- (9-3) خصائص الولاء التنظيمي.
- (10-3) مراحل الولاء التنظيمي.
- (11-3) العوامل المكونة للولاء التنظيمي.
- (12-3) مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي.
- (13-3) استراتيجيات الولاء التنظيمي.
- (14-3) طرق اكتساب الولاء التنظيمي.

(3-15) قياس الولاء التنظيمي.

(3-16) نتائج وآثار الولاء التنظيمي.

(3-1) مفهوم الولاء التنظيمي.

الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، حيث أنه كان محط اهتمام الباحثين الأوروبيين والأمريكيين في أواخر القرن الماضي، وقد جاء هذا الاهتمام إدراكاً من المنظمات لأهمية دور العنصر البشري في حياة المنظمات وان الاهتمام به يرفع من مستواها ويزيد من كفاءتها.

أما تعريف مفهوم الولاء التنظيمي فهناك تعريفات مختلفة وذلك لاختلاف آراء وأفكار الباحثين وكذلك الزوايا التي ينظرون منها الى هذا المفهوم.

الولاء في اللغة يعني العهد والالتزام والقرب والنصرة (أنيس وآخرون، 1960:1057).

وهناك من عرف الولاء التنظيمي على أنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها (المعاني، 1996:16).

وعرفه (Near) على أنه يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء (العتيبي، 1997:14).

كما عرفه (STEERS) الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد للمنظمة ومساهمته الفاعلة بها (العتيبي، 1997:14).

أما (Sheldon) فقد عرفه بأنه اتجاه يربط الفرد بالمنظمة، بينما يري (Mowday) الولاء التنظيمي على أنه قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع التنظيم (الطحم، 1996:105).

إلا أن الباحث ينحاز لتعريف (PORTER) وزملائه، الذين يعرفون الولاء التنظيمي على أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته لديه الصفات التالية (القطان، 1987:6):

1. اعتقاد قوي بقبول اهداف وقيم المنظمة.
2. استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
3. رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

وذلك لأن هذا التعريف يتضمن أبعاد الولاء التنظيمي المختلفة الولاء العاطفي، الادبي (الأخلاقي)، والاستمراري.

ومن خلال ما كتب حول تعريفات الولاء التنظيمي يمكن استخلاص المقومات الأساسية لهذا المفهوم والمتمثلة في التالي (اللوزي، 1998:119):

1. قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية.
2. المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.
3. توفير مستوى عال من الولاء التنظيمي.
4. الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.
5. الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.

(2-3) العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية.

للولاء التنظيمي علاقة مع عدة متغيرات تنظيمية منها (كريمة، 2012:13):

1. العلاقة بين الولاء والروح المعنوية: وهي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، وارتفاع المعنويات يؤدي الى زيادة درجة الولاء.
2. العلاقة بين الولاء والأداء المتميز: فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الولاء يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل، أما الإبداع الإداري أو الوظيفي فهو تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية انتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها.
3. العلاقة بين الولاء وتسرب العاملين: وهو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً، وله آثار سلبية منها:

أ. تعطيل الأداء الوظيفي (الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة، الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات وتكاليف عملية البحث عن بدائل).

ب. الارتباط في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: إذا كانوا يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني انتاجيتهم.

ت. تدني المعنويات: عند ترك العاملين للمنظمة فذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

ث. ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل الإعلان ثم التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل.

ج. زيادة أعباء الأعمال: نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل داخل المنظمة ستزيد على العاملين، وتنظيمه سيحتاج الى وقت وجهد.

4. العلاقة بين الولاء والعقد المعنوي: وهو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي واقتصادي وإهماله لهم يترتب عليه إهمال وضعف الولاء ومن ثم بدء المحاولات للانتقال.

5. العلاقة بين الولاء والمكانة الاجتماعية: وهي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، والمكانة هي مرتبة الافراد كما حددها البناء التنظيمي، وهي إما رسمية أو اجتماعية وفقدان الشخص للمكانة يعتبر حدثاً سيئاً يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل.

يمثل الولاء التنظيمي غاية تنشدها كل المنظمات وإن تحقيقه ليس بالأمر السهل خاصة وأنه يتعلق بجانب نفسي يصعب التحكم فيه الا انه يبقى على المنظمة السعي والحرص لتحقيقه.

(3-3) ابعاد الولاء التنظيمي.

أظهرت الدراسات المختلفة التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي أن لهذا المفهوم أبعاد مختلفة، وارجع (Richers) هذا التعدد الى أن أيه منظمة يدخل في تكوينها عدة فئات تشمل:

1. الإدارة العليا.

2. العاملين.

3. العملاء أو المستفيدون.

4. المواطنون العاديون.

كل فئة من هذه الفئات لها تطلعاتها وأهدافها، كذلك داخل كل منظمة توجد عدة تحالفات وتكتلات، كل مجموعة من الافراد يكونون تكتلاً واحد لها اهتمام واحد، كل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين (عمر، 2001:25).

وبالتالي ولاء الافراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تختلف، ومن هنا يتضح أن هناك ابعاداً مختلفة للولاء التنظيمي، حيث حدد بعض الباحثين ابعاد الولاء التنظيمي ببعدين هما (عمر، 2001:25):

1. الولاء الاتجاهي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.

ويركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، ويصف الولاء بأنه توجه نحو التنظيم، وهذا الاتجاه يتطابق مع بعض مفاهيم الولاء التنظيمي الذي سبق الإشارة إليها، مثل مفهوم (Sheldon) الذي يعرفه بأنه اتجاه يربط الفرد بالمنظمة، ومفهوم (Mowday) الذي أشار إلى الولاء التنظيمي على أنه قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع التنظيم.

2. الولاء السلوكي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت اللذان قضاهما الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

وفي ضوء هذا المدخل ينظر الى الولاء التنظيمي على انه حصيلة العلاقة التبادلية، بين الاسهامات والمنافع التي تحدث بين المنظمة والعاملين، كما إن مستوى ولاء الفرد هو دالة المكافآت الفعلية أو المتوقعة، والاستثمارات السابقة مادية كانت او معنوية مقابل الولاء المنشود، فكلما زادت المصالح التبادلية من جهة الفرد زادت درجة الولاء للمنظمة.

طبقاً لهذا المدخل فمن المتوقع أن يترك الفرد العمل بالمنظمة إذا ما كانت هناك حوافز متاحة أكثر من خلال منظمة أخرى، إلا أن هذه النظرة للولاء يعاب عليها إهمالها ميول العاملين، القابلية، والاستعداد السلوكي للعاملين.

1. الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين (العنبي، 1997:17)، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

2. الولاء المستمر: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة، ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (التريقات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، وتتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر (العجمي، 1998:45).

3. الولاء المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي. (الدوسري، 2005:85)

4. الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت

التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقدام عن هذا السلوك (هيجان، 1998).

وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.

(3-4) مؤشرات الولاء التنظيمي.

يمكن رصد مجموعة من المؤشرات التي تدل على نوع ومستوى الولاء من خلال ملاحظة السلوك العام العاملين، ونذكر فيما يلي بعض هذه المؤشرات (كريمة، 2012:10):

1. درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
2. درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
3. درجة المشاركة الفاعلة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
4. درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
5. الحديث عن المنظمة بكل الحيز بواسطة العاملين.
6. الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
7. عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
8. ارتفاع معنويات العاملين.
9. التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.
10. تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة.
11. انخفاض شكاوى العملاء.

(3-5) أنواع الولاء التنظيمي.

ما هو الولاء الا شعور الفرد بالانتماء الى شيء هام في حياته فكلما تم تحديد هذا الشيء تم التوصل الى نوع او صنف له وقد قسم الى الاتي: (أبو النصر، 2007:40)

1. الولاء الشخصي:

وهو ولاؤك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها، ويدخل تحت هذا النوع على سبيل المثال الولاء الرياضي، والولاء السياسي... الخ.

2. الولاء الديني:

وهو ولاك للدين الذي تعتقه وتؤمن به، ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

3. الولاء الوطني:

وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي اليه، فكل واحد منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصاً لهذا الوطن وكنت مواطناً صالحاً تخدم الوطن وتضحي من أجله إذا تطلب الامر ذلك.

4. الولاء المهني:

وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضواً فيها ويزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسة.

5. الولاء للعملاء:

وهو ولاءك لجمهور المنظمة التي تعمل بها، أي هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.

6. الولاء المؤسسي او التنظيمي:

وهو ولاءك للمنظمة التي تعمل بها، وهذا الأخير هو محل الدراسة والذي سنتعرض له بالتفصيل.

(3-6) العوامل المساعدة في تكون الولاء التنظيمي.

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول مفهوم العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي، وتعتبر دراسات (Robert March and Mannari) تعتبر من الدراسات المميزة التي أشار فيها الى العوامل المساعدة في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي والتي من بينها: (اللوزي، 1998:126)

1. التطبيع التنظيمي:

يقصد بالتطبيع التنظيمي "العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك، التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها" (الهيثي، 1990:101).

وتهدف هذه العملية الى المواءمة بين الفرد والمنظمة، ويعتمد نجاحها على فهم كلاً من الطرفين لبعضهما البعض، وقدرة المنظمة على احتواء الفرد والتركيز على خصائصه من ناحية، وإمكان الفرد من التكيف مع الخصائص والاهداف التنظيمية من ناحية أخرى.

وسرعة التطبيع تؤثر على أداء الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة، ويعتقد الباحثون أن التطبيع التنظيمي يمر بثلاث مراحل متلاحقة (عسكر، 1990:61) هي:

أ. المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة:

حيث يلحق الفرد بالمنظمة وهو يحمل مجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المكتسبة خلال فترة حياته قبل دخوله المنظمة.

وتعتبر مرحلة تمهيدية، يقوم الفرد خلالها باستطلاع طبيعة العمل الذي يرغب فيه، وعن المنظمة التي يرغب في الالتحاق بها.

ب. مرحلة المواجهة:

تحدث فيها المواجهة بين الفرد وما يمتاز به، وما تكون عليه اتجاهاته وقيمه وطموحه وتصورات المسبقة عن المنظمة، وبين تصورات المنظمة ومتطلباتها منه، وفي هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة.

ت. مرحلة التحول:

وفيها ترسخ القيم والاتجاهات الجديدة، وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة، كما إن نجاح عملية التطبيع التنظيمي تؤدي إلى نتائج إيجابية، فيزداد الولاء لبيئة العمل، والاحترام لقيم المنظمة، والتوجه نحو الأداء المتميز.

2. المكانة الاجتماعية:

يقصد بالمكانة الاجتماعية "الترتيب النسبي لمرتبة الفرد داخل جماعة ما او تنظيم معين" (المعاني، 1996:40)، كما يرتبط الافراد ببعضهم داخل التنظيم بترتيب هرمي، تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين.

ويبذل العاملون الجهود الحثيثة للمحافظة على مكانتهم داخل التنظيم، وتنميتها للأفضل.

وفي دراسة أجراها (Robert Morch and Mannari) (المعاني، 1996:40) شملت عددا من العاملين في المنظمات المنتجة للبرمجيات والالكترونيات في الولايات المتحدة، وكان الهدف منها معرفة السبب الذي يجعل المنظمات اليابانية اقل نسبة في دوران العمل من المنظمات الامريكية.

أظهرت هذه الدراسة أن هذا الانخفاض يعود لزيادة درجة الولاء التنظيمي للعاملين اليابانيين، وان سبب هذا الولاء يرجع لدرجة المكانة العالية التي يتحصل عليها العامل الياباني نتيجة بقاءه في المنظمة.

3. اشباع حاجات العاملين:

للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون لإشباعها، كالحاجات الفسيولوجية الأساسية، وحاجتهم للأمن والطمأنينة في المنظمة.

والمنظمة التي لا تساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن منظمة أخرى تمكنهم من تحقيق هذه الحاجات، مما يزيد ولائهم التنظيمي له.

4. نظام الحوافز:

للحوافز دور هام في تعزيز العلاقة بين المنظمة والعاملين، فالحوافز تثير دافعية الأفراد، وتعزز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها.

ويعرف الحافز بأنه "مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد كبير لتحقيق نتائج أفضل" (عبد الوهاب، 1985:10).

ولنظام الحوافز أهميته حيث انه مصدر لجذب الأفراد للمنظمة، ويثير المنافسة بينهم، لبذل الجهد وتحسين الأداء، كذلك يرفع من الروح المعنوية ويقوي الولاء التنظيمي.

5. الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له.

كلما قل الفرق بينهما كلما زاد الرضا الوظيفي لديه، وعرفه (Lawler) بأنه "محصلة الفرق بين شعور الفرد نحو ما ينبغي أن يحصل عليه من المنظمة وما يحصل عليه فعلاً" (العديلي، 1404هـ:46).

أي ان الرضا ينشأ من إدراك الفرد للتوازن بين الجهد المبذول وما يجنيه من عوائد، فإذا تحقق التوازن تحقق الرضا الوظيفي، وإذا ما شعر باختلال التوازن تولد لديه شعور بعدم الرضا.

6. المناخ التنظيمي:

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، حيث عرفه (Steers) بأنه "البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم" (المعاني، 1996:49).

وعرف على أنه ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة، داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه شخصية المنظمة.

إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتعاون والعدالة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين، ويرفع من روحهم المعنوية، ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة.

أما المنظمات التي لا يتوفر فيها مناخ تنظيمي سليم فهي منظمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي.

7. وضوح الأهداف وتحديد الدور:

أظهرت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة وهذا يجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين، وفي دراسة أجراها (Meshalez) لاختيار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي، وجد أن هناك علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي وكل من صراع الدور وغموض الدور (المير، 1995:213).

8. أسلوب القيادة:

تعني القيادة "تنسيق أفراد التنظيم وتوجيههم جميعاً وتحفيزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة" (ياغي، 1987:121).

وعرفها آخرون باعتبارها "فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة محددة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى الهدف المقصود" (اللوزي، 1998:137)، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تأييد جماعته، وإقناعهم بتبني أهداف المنظمة، واعتبارها هدفاً شخصية لهم.

ورغم تعدد أساليب القيادة الإدارية، والظروف التي يمكن أن تساهم في اختيار القائد لها خلال إدارته للمنظمة، فإن القائد الجيد هو الذي يساهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين،

ويقوي اعتقادهم بالمنظمة، وإيمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم الرغبة في بذل مزيد من الجهد ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها.

كذلك على القيادة الإدارية ان تشجع الاجتهاد في الرأي، وان تمتلك افقاً واسعاً لتستوعب الأفكار الجديدة، ووجهات النظر المبدعة.

9. مشاركة العاملين في التنظيم:

يمكن تعريف مشاركة العاملين بكونها "حالة عاطفية وعقلية واجتماعية تجعل الفرد يساهم في تحقيق أهداف الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة، ويشارك في المسؤولية لاعتقاده بأن هذه الأهداف هي أهداف جماعة العمل في المنظمة" (المعاني، 1996:57).

وقد تعددت تصنيفات الباحثين لأبعاد المشاركة، فقد تكون المشاركة في تقرير الأهداف او اتخاذ القرارات أو حل المشكلات أو المشاركة في الأرباح أو رأس المال، وغير ذلك.

وقد أظهرت بعض الدراسات (بوهلن، 1969:81) أن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلاً له، ويزداد شعورهم بالرضا، وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على المنظمة بمزيد من الأداء الفعال.

(3-7) محددات الولاء التنظيمي.

(3-7-1) محددات الولاء العاطفي:

يبني الولاء العاطفي على نظرية المصالح المتبادلة بين الفرد والمنظمة، حيث تضع المنظمة النظم الداخلية والضوابط المحددة لسير العمل، وتعتمد المنظمة كلياً على هؤلاء الموظفين لتحقيق أهدافها، وتضع نظم المكافآت والعقاب في مقابل إسهامات موظفيها في تحقيق تلك الأهداف، ويرتبط الموظفون بالمنظمة مقابل الحصول على تلك المكافآت أو تجنب العقاب.

ويقترح كل من (James and Charles 1997) أربعة عشر عاملاً تؤثر على مستوى الولاء العاطفي (عمر، 2001:29).

مجموعة العوامل التي تؤثر سلبياً على الولاء العاطفي وهي: روتينية العمل، وغموض الدور، وصراع الدور، وضغوط العمل، ونقص الموارد والإمكانيات، ومخاطر العمل.

مجموعة العوامل التي تؤثر إيجابياً على الولاء العاطفي وهي: الاستقلال الوظيفي، والإشراف، وجماعة العمل، والعدالة، وفرص الترقى، والأمن الوظيفي، والمكافآت، والشرعية.

ويعتقد الباحث أن مدة خدمة العامل في المنظمة لها تأثير على الولاء العاطفي، وذلك لأن الفرد الذي عمل لفترة طويلة بالمنظمة يتمتع بولاء عاطفي قوي نحو المنظمة، أما الموظف الذي عمل بالمنظمة لفترة قصيرة فسيقوم بترك المنظمة والتوجه إلى منظمة أخرى عند أول فرصة لولائه العاطفي المنخفض.

كما أن البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة لها تأثير على ولاء الموظفين العاطفي، حيث أن زيادة الفرص المتاحة للعمل خارج المنظمة قد يقلل من الولاء العاطفي.

(2-7-3) محددات الولاء الاستمراري:

يرى (Meyer and Allen 1991) أن كل ما يؤدي إلى زيادة التكاليف المترتبة على ترك العامل لعمله يؤدي إلى زيادة الولاء الاستمراري، ويتمثل هذا العنصر في حجم الاستثمار الذاتي والنمو الوظيفي للفرد (عمر، 2001:30).

ويفسر (Meyer and Allen) الاستثمار الذاتي في النقاط التالية:

1. بذل الجهد والطاقة سوف يزيد الولاء الاستمراري لأن ترك المنظمة سوف ينتج عنه ضياع للجهد المبذول وبالتالي ضياع الموارد التي استثمرت بالمنظمة.
2. الخسائر الناجمة عن عدم إمكانية نقل الخبرات والمعرفة في حالة ترك العمل.
3. الخسائر النفسية التي تنتج عن ترك العمل إذا ما انتقل العامل لمنظمة أخرى ربما دمر ذلك العلاقات الاجتماعية القائمة، وزادت التكلفة النفسية لاكتساب أصدقاء جدد وتكلفة التعلم ليواكب مع ما يتفق مع العمل الجديد.

أما النمو الوظيفي فإن العاملين أصحاب الوظائف المتميزة داخل التنظيم، يميلون للبقاء في العمل بالمنظمة، ويترتب على ذلك أنه كلما زادت الفترة التي يقضيها الفرد داخل المنظمة كلما زادت رغبته للاستمرار فيها.

فولاء الفرد ينمو خلال سنوات حياته الوظيفية بسبب الاستثمارات التراكمية التي يقوم بها الموظف خلال حياته العملية، ومن الاستثمارات نظام التأمينات والمعاشات ومكافآت نهاية الخدمة.

ويختلف تأثير تلك الاستثمارات على الولاء الاستمراري للفرد حسب إمكانية نقلها من منظمة الى أخرى.

ويلاحظ أنه في الحالات التي يمكن فيها نقل أو تحويل الاستثمارات من منظمة لأخرى، يكون أثر تلك الاستثمارات على الولاء الاستمراري محدوداً، أما الحالات التي لا يمكن نقل أو تحويل تلك الاستثمارات من منظمة الى أخرى يكون ميل الفرد للاستثمار داخل نفس المنظمة مرتفعاً.

(3-7-3) محددات الولاء الأخلاقي:

تؤثر المشاركة الاجتماعية بشكل أساسي على الولاء الأخلاقي، ويوجد شقان للولاء الأخلاقي، الشق الأول مرتبط بالمعتقدات الموروثة والمكتسبة والبيئة الثقافية ومراحل التعليم التي يمر بها الفرد قبل دخوله للمنظمة.

كما أن هناك مجموعة من المعتقدات يكتسبها الفرد بعد دخوله المنظمة، أما الشق الثاني فهي المكافآت الاجتماعية والتنظيمية.

ومن أهم أنواع المكافآت الاجتماعية (أسلوب الاشراف، جماعة العمل)، والمكافآت التنظيمية مثل (العدالة، زيادة فرص الترقى، ارتفاع الراتب، زيادة الأمن الوظيفي).

(3-8) أهمية الولاء التنظيمي.

يؤثر الولاء التنظيمي بشكل كبير في سلوك العاملين ودافعيتهم ويمكن ذكر أهميته كما يلي (ماهر، 2000):

1. شعور العامل بالولاء يؤدي الى انخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على خفض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والاستمرار للمنظمة.
2. العاملون الأكثر ولاء والتزاماً يحققون مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، وبالتالي يكونون أكثر رضا، لذلك يلتزم هؤلاء العاملين أكثر، ويوحدون وجهة نظرهم مع وجهة نظر المنظمة لتحقيق مصالحها.
3. آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة العاملين الخاصة، حيث يتميز العاملين ذوي الولاء العالي بمستوى سعادة وراحة اعلى خارج أوقات العمل.
4. يزيد الولاء من درجة فعالية الجماعات وتماسكها، والعمل بروح الفريق الواحد.
5. المنظمة التي تتصف بدرجة عالية من ولاء العاملين لها، تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام إليها، وهذا يسهل حصول المنظمة على الكفاءات التي تريدها.

(3-9) خصائص الولاء التنظيمي.

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1. يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
2. يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء للعاملين بها.
3. إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
4. إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم (الدوسري، 2005).

5. أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

6. يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

7. يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

(3-10) مراحل الولاء التنظيمي.

يمر الولاء التنظيمي بعدة مراحل يتكون وينمو خلالها، فالولاء التنظيمي في الواقع قضية في غاية التعقيد، ويرى Steers ان الولاء التنظيمي يمر بثلاثة مراحل وهي (المخلافي، 2001:19):

1. مرحلة الالتحاق بالمنظمة او المؤسسة وتسمى هذه المرحلة مرحلة الاختيار، اختيار الفرد لمنظّمته واختيار المنظمة لأفرادها.

2. مرحلة الولاء للمنظمة وتحديد مدها، هذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق ارتباطه بالمنظمة، ويتحدد ذلك في ضوء مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة، ومدى قبول الفرد لأن يكون عضواً في المنظمة.

3. مرحلة قرار المشاركة او الانسحاب، فدرجة الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء او المغادرة للمنظمة، فالمستوى العالي من الولاء يعني احتمالاً اقل للانسحاب من المنظمة او تكرار الغياب، والعكس صحيح.

كما أشار (OReily) الى وجود ثلاث مراحل للولاء التنظيمي (العنبي، 1997:19):

1. مرحلة الإذعان أو الالتزام: وذلك لأن ولاء الفرد في البداية يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه، مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2. مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة: وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل مع المنظمة ولأنها تشبع حاجته للانتماء، لذا فهو يشعر بالفخر لانتمائه إلى المنظمة.

3. مرحلة التبني واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له: وهنا يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الأفراد.

ويؤكد (المعاني، 1996:22) و(كريمة، 2012:12) ان المراحل الثلاث للولاء التنظيمي هي:

1. مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والاعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في الأداء.

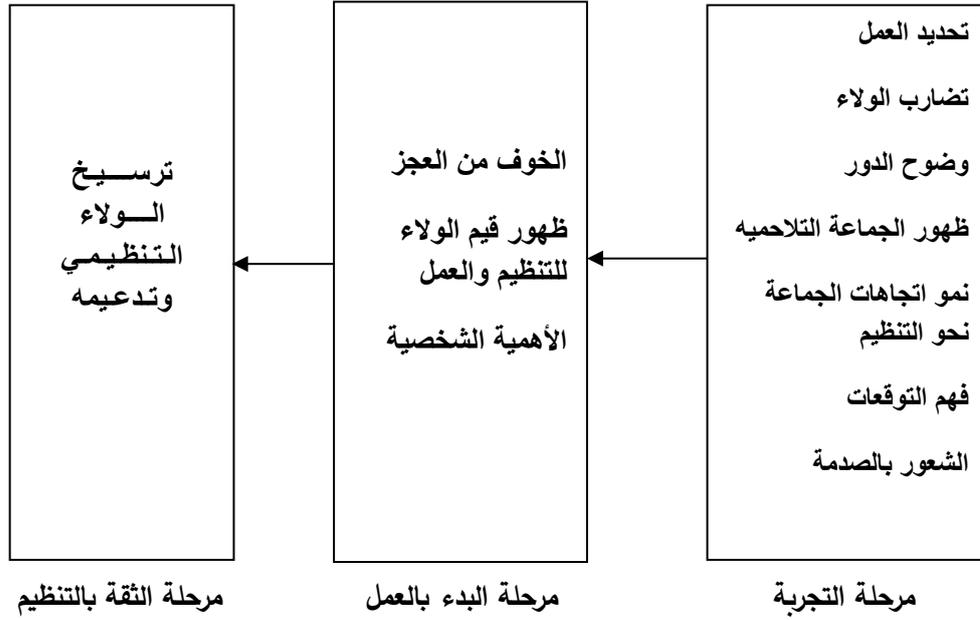
ويرى بوشنان إن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي (اللزوي، 1998:123):

(تحديد العمل، وتضارب الولاء، ووضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة، وإدراك التوقعات، ونمو اتجاه الجماعة نحو المنظمة، والشعور بالصدمة).

2. مرحلة العمل والانجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

وتظهر خلال هذه المرحلة خبرات مثل إدراك الأهمية الشخصية، التخوف من العجز، ووضوح الولاء للمنظمة.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

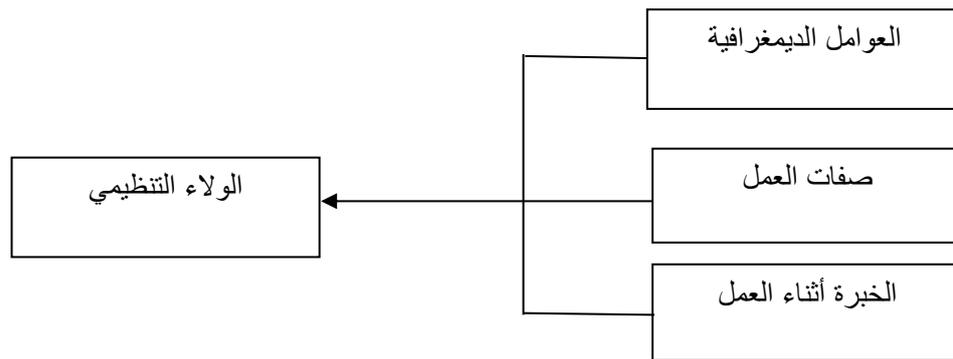


الشكل رقم (4)، مراحل تطور الولاء التنظيمي عند بوشنان

المصدر: المعاني، 1996:23.

(3-11) العوامل المكونة للولاء التنظيمي.

حدد (Steers) في النموذج الذي أعده في عام 1977 العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وقد حددها بثلاث مجموعات من العوامل وهي العوامل الديموغرافية، وصفات وخصائص العمل، والخبرة أثناء العمل (المعاني، 1996:31).



الشكل رقم (5)، العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي

المصدر: المعاني، 1996:31.

1. العوامل الديمغرافية:

تعتبر العوامل الديمغرافية من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي وتشمل العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، والمستوى الوظيفي.

2. صفات وخصائص العمل:

حيث يتأثر ولاء العامل للمنظمة بخصائص وصفات العمل التالية:

- أ. درجة مسؤولية العامل عن العمل الذي يقوم به.
- ب. درجة إحساس الفرد بأهمية نتائج العمل نفسه.
- ت. معرفة الشخص بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج.

3. الخبرة أثناء العمل:

ان الخبرة التي يكتسبها العامل أثناء عمله تلعب دوراً مؤثراً في ولاءه التنظيمي، حيث أكد (العتيبي، 1997:25) أن الاستقلالية في أداء العمل، أي قدرة الفرد على أداء عمله دون تدخل الآخرين، وأهمية العمل أي شعور الفرد بأن العمل الذي يقوم به ضروري لعمليات ووظائف المنظمة، والاندماج في العمل، أي شعور العامل بأن العمل مشوق ويستحق بدل الجهد، له تأثير في ولاء العامل التنظيمي.

كما ان وجود بيئة عمل تزود العامل بجميع ما يحتاجه لأداء عمله لها أثر إيجابي في ولاء العامل التنظيمي، حيث دلت بعض الدراسات التي اجرية لبحث هذا الجانب أنه كلما كان العاملين متعاونين مع بعضهم البعض، ويعملون كفريق واحد كلما زاد ولاؤهم التنظيمي.

ويلاحظ من الشكل الذي قدمه (Steers) أن مفهوم الولاء التنظيمي يمكن النظر إليه على ان الولاء التنظيمي عبارة عن نظام مفتوح، له مدخلاته والمتمثلة في العوامل الديمغرافية وخصائص وخبرات العمل، تتفاعل مع بعضها البعض ومع ما تحتويه البيئة من عناصر مختلفة، هذا التفاعل يكون له نتائج (المخرجات)، حيث تعتمد فعالية وكفاءة المخرجات على نوعية وطبيعة التفاعل بين عناصرها.

وتستطيع الإدارة من خلال التغذية الراجعة تصحيح أي انحراف قد يحدث ويكون غير مرغوب في حدوثه.

(3-12) مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي.

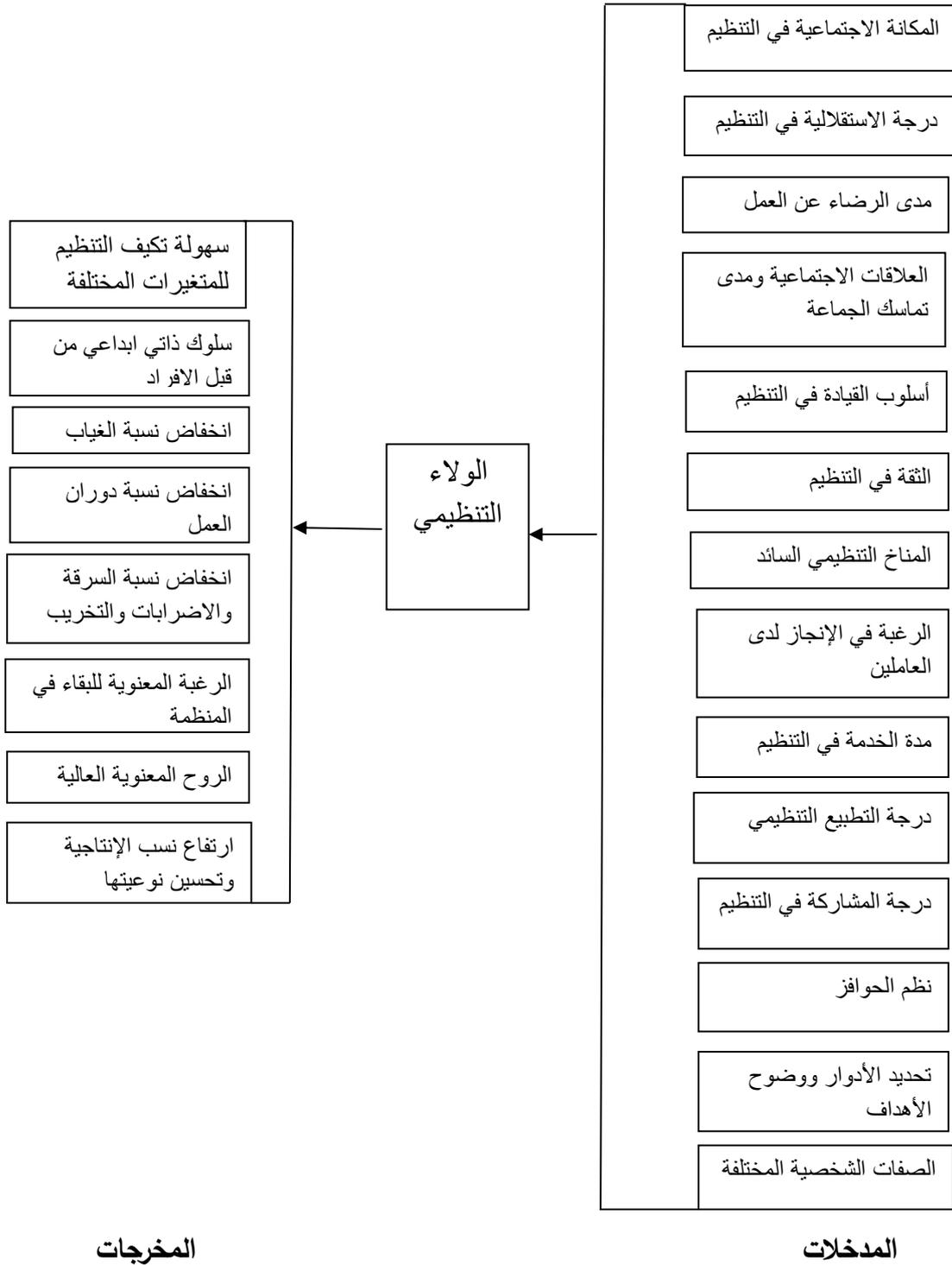
يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساهم في تشكيل السلوك الوظيفي للعاملين، ويتوقف هذا السلوك من حيث إيجابية وسلبية على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فعندما تشبع هذه الحاجات فإن الفرد سيتبع سلوكاً إيجابياً، وهذا السلوك الإيجابي الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع حاجته يتولد عنه الشعور بالرضاء والانتماء ثم الولاء للمنظمة التي يعمل بها.

والأفراد دائماً يسعون لإشباع حاجاتهم المعنوية والمادية، وقد أشار (Steers) في نموذجة عن الولاء التنظيمي 1977 إلى عوامل تكوين الولاء التنظيمي ودورها في تشكيل السلوك التنظيمي للعاملين الناتج من المدخلات التالية (المعاني، 1996:39):

المكانة في التنظيم، الاستقلال في العمل، الرضاء عن العمل، العلاقات الاجتماعية، القيادة، المناخ، الرغبة في الإنجاز، الصفات الشخصية، درجة المشاركة في العمل، نظام الحوافز، وتحديد الأدوار.

وفي حالة توفر هذه المدخلات في المنظمة، فإن عملية الولاء التنظيمي تكون موجودة لدى العاملين بالمنظمة، وبالتالي يندفع العاملون تلقائياً للحصول على المخرجات والتي تتمثل في الآتي: (اللوزي، 1998)

1. سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات البيئية.
2. سلوك إيجابي اتجاه المنظمة.
3. ارتفاع معدل الحضور وتدني مستوى الغياب.
4. انخفاض معدل دوران العمل.
5. الشعور بزيادة الاستقرار.
6. ارتفاع معدلات الأداء.
7. ارتفاع الروح المعنوية.



الشكل رقم (6)، مدخلات الولاء التنظيمي ومخرجاته

المصدر: المعاني، 1996:63.

(3-13) استراتيجيات الولاء التنظيمي.

إن المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التميز، هي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار، وتطبيق سياسات للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المنظمة على موظفيها، ورفع مستوى ولائهم لها، ويمكنها تحقيق ذلك من خلال اتباع الاستراتيجيات التالية (شريبط، 2009:88):

1. بلورة رؤية تعبير الطاقات الكامنة:

ان أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب العاملين بها، يستطيع بذلك ان يقدم هؤلاء العاملين أعلى مستويات الأداء.

فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج محركاً لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب العامل لمنظمتة فيتننن بدوره في العناية بمصالح منظمتة، وذلك أن غياب هذا الشعور يحول "العامل" من إنسان له تفردة وحلمه ورؤيته الى عامل مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة" مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه بكل رضى ورغبة بالعمل من أجل صالح المنظمة.

2. التلاحم والاندماج:

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غايته.

فعلماء النفس لم يجدوا شعوراً سلبياً يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتراب، وهم أيضاً لم يجدوا شعوراً ايجابياً ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يجب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

3. تحقيق الاستقرار العائلي:

عندما تولي المنظمة اهتمام بالفرد العامل وتحقق له الاستقرار في حياته الاسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح، وتقديم العلاوات في المناسبات المختلفة مثل الأعياد والدخول المدرسي، فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المنظمة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الاسرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية.

4. تعزيز التعليم والتدريب:

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضعت سنوات عليها، ولذلك يجب أن يكون هناك تعليم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى، لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي ويتجلى ذلك في ان المنظمة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل وبالتالي يمنح المنظمة الولاء وقمة الأداء، كما أنها تضمن للعامل المستقبل الوظيفي بدعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر.

كذلك عليها تشجيع التعليم المستمر من أجل تعزيز التعلم والتدريب، وكذلك توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، ذلك لان المنظمات الرائدة في السوق اليوم هي تلك القائمة على أساس التعلم المستمر

5. التمكين وتحريك الفعل:

التمكين هنا معناه منح العاملين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد، بالإضافة إلى ما سبق يجب تصميم برامج خاصة بالتمكين.

(3-13) طرق اكتساب الولاء التنظيمي.

للحصول على ولاء العاملين يتعين على المنظمة اتخاذ الإجراءات التالية:

1. منح الفرد العامل المزايا التي تهمه، وتهم اشباع احتياجاته.
2. الحرص على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى كافة العاملين بالمنظمة.
3. كسب ود الموظفين والاستحواذ على قلوبهم، وذلك عن طريق:
 - أ. مساعدة الموظفين على اكتشاف واستغلال الطاقات الموجودة لديهم.
 - ب. مساعدة الموظف على الاستقرار العائلي، وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية.
 - ت. تهيئة المناخ لتحقيق التلاحم والاندماج داخل المنظمة.
 - ث. التمكين وتحرير الفعل، وذلك من خلال منح الموظف درجة كبيرة من الاستقلالية في العمل، ومنحه كافة الصلاحيات التي تمكنه من انجاز مسؤوليات العمل المكلف فيها، والتجاوز عن بعض الأخطاء الغير مقصودة مع تشجيع روح الابتكار والإبداع لديه.

(3-15) قياس الولاء التنظيمي.

أي منظمة مهما كان نوعها تسعى الى تحقيق أهدافها وحتى تصل إلى ذلك لابد للمنظمة ان تقوم بمتابعة نشاطها من فترة الى أخرى للتعرف على ما تحققة من فوائد سواء كانت هذه الفوائد مادية ام معنوية، ونتيجة للارتباط القائم بين ولاء العاملين بالمنظمات من ناحية، وبين تحقيق مكاسب مادية او معنوية للعاملين من خلال عملهم في منظماتهم فإنه يمكن تقرير نجاح هذه المنظمات أو فشلها عن طريق قياس ولاء العاملين لمنظماتهم.

عملية قياس الولاء التنظيمي عملية دقيقة ومنظمة تجني المنظمة من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد ما يلي (الطقي، 2003:69):

1. التعرف على المشكلات التي تواجه العاملين داخل المنظمة، ومن ثم إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة.
2. التعرف على مستوى الولاء التنظيمي، ومقارنته بفترات سابقة، وكذلك مقارنة مستوى ولاء العاملين بالمنظمة مع منظمات أخرى.

3. التعرف على تركيبة المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعمالين والمنظمة.

4. تساعد في التعرف على العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي للعمالين.

5. لعملية القياس واجراء الأبحاث حول الولاء التنظيمي للعمالين أثار إيجابية نتيجة لشعور العمالين بأهميتهم في المنظمة، وتتمثل في زيادة الرغبة في العمل، زيادة الثقة والمصداقية لدى العمالين، والتعرف المستمر على توجهات العمالين.

(3-16) نتائج وآثار الولاء التنظيمي.

تشير معظم الدراسات الى انه كلما زاد مستوى الولاء التنظيمي لدى العمالين قل معدل دوران العمل، وانخفضت نسبة الغياب، حيث انه كلما كان الولاء مرتفعاً كلما ارتفعت كمية وجودة الأداء، وشعر العاملون بدرجة عالية من الرضى الوظيفي والسعادة. (العتيبي، 1993:109)

عموماً يمكن اجمال ما ينجم عن ولاء العمالين لمؤسساتهم، والتي تكون في مجملها سلوكاً ايجابياً يعود عليهم وعلى مؤسساتهم بفوائد كثيرة منها:

1. شعور العمالين بروح معنوية عالية:

للولاء التنظيمي دورا هاما في الرفع من الروح المعنوية للعمالين، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لأعمالهم، ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة.

وتعرف الروح المعنوية بأنها "اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل والمنظمة، ونحو التعاون التلقائي لديهم، لبذل أقصى الطاقات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة (ديفز، 1974:87).

ومع اختلاف النظرات والتعريفات للروح المعنوية، إلا ان الباحثين يتفقون على أن الروح المعنوية العالية، هي الدلالة المميزة للمنظمة التي تدار بكفاءة وفاعلية، وبالتالي فإن المنظمة القادرة على رفع الروح المعنوية لأفرادها تكون قادرة على مواجهة التحديات والتنافس، وزيادة الإنتاج وتقديم الخدمة بشكل أفضل (أبو النصر، 2005:53).

كما ان الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:

أ. ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.

ب. ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.

ت. ثقة أعضاء المجموعة ببعضها.

ث. الكفاءة التنظيمية للمجموعة.

ج. الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

2. الحد من تسرب العاملين:

إن مشكلة تسرب العاملين من المنظمات التي يعملون بها مشكلة كبرى لها أسباب عديدة، وعلى رأس هذه الأسباب انخفاض او ضعف الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين (وليام، 1986:23).

ويعني التسرب الوظيفي "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى مرتبه منها" (المعاني، 1996:69).

كما ان لهذا التسرب نتائج وآثار سلبية نذكر منها:

أ. التكاليف المرتفعة: التسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان للعامل الجديد، والاختبار، والتدريب والاعداد وغيرها من المصروفات.

ب. تعطيل الأداء من ناحيتين: الأولى ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم لأعمالهم، والثاني ينجم عن شغور الوظيفة، وتعطيل العمل، وصعوبة تعويض بعض العاملين ذوي المهارات العالية، مما يربك الأداء ويؤثر على بقية العاملين.

ت. انخفاض المعنويات: عندما يرى العامون في منظمة ما ان زملائهم يتركون العمل وينتقلون الى منظمات أخرى، فإن الروابط بينهم تضعف، كما تضعف روحهم المعنوية، وتتنخفض نسبة إنجازهم، مما يؤثر سلبياً على المنظمة.

ث. زيادة عبء العمل: يحدث ذلك نتيجة عدم قدرة المنظمة على توظيف عاملين جدد في مكان المتسربين، وهذا امر كثيرا ما يحدث لعدة أسباب منها المالية، وكذلك عدم توفر البديل المناسب، او صعوبة الحصول عليه، وبالتالي يزيد ضغط العمل على العاملين

بسبب اسناد مهام جديدة إليهم لسد الشغور في بعض الوظائف، مما يسبب الاستياء والاجهاد للعاملين، والاجهاد من اهم أسباب تسرب العاملين.

3. الإنجاز المبدع:

يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لمنظماتهم التي يعملون فيها، يمتازون بإنجاز متميز، ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماساً للعمل، وأكثر التزاماً بأهداف المنظمة، ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وادائه، حيث تشير الدراسات الى ان الولاء التنظيمي يعتبر من اهم المقومات التي يركز عليها الإبداع (المعاني، 1996:75).

الجانب العملي

الدراسة الميدانية

تمهيد.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية.

الفصل الخامس: خصائص المجتمع ووصف متغيراته.

الفصل السادس: اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة، وباعتبار أن الدراسة الميدانية هي القاعدة الأساسية لأي بحث علمي، وتحاول الدراسة في هذا الجانب إسقاط ما تم التوصل إليه نظرياً على ما هو موجود في الواقع ومن ثم إبراز الفجوة بينهما ومحاولة معالجتها، لذلك يتناول هذا الجانب توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية، وفي هذا السياق تم تقسيم هذا الجانب إلى ثلاثة فصول، وقد تطرق الفصل الثالث إلى نبذة عن مصرف الصحاري وعرض لنشأته ورؤيته، كما يتضمن الفصل إيضاحاً لمنهجية الدراسة التي اتبعتها الباحثة، ووصف خصائص أفراد الدراسة وحدودها، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية، أما الفصل الرابع فيتناول خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها، وأخيراً الفصل الخامس حيث يتناول اختبار الفرضيات، وأيضاً عرضاً مفصلاً للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة من واقع التحليل الإحصائي للبيانات وذلك في ضوء الأسئلة التي انطلقت منها، والتي هدفت للكشف عن أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين، كما هدفت للكشف عن الفروق لدى عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية ووفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها تم الخروج بتوصيات.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية

(1-4) نبذة عن مصرف الصحاري.

(2-4) منهجية الدراسة.

(3-4) صدق وثبات أداة الدراسة.

(4-1) نبذة عن مصرف الصحاري:

(4-1-1) نشأة مصرف الصحاري.

هو مصرف ليبي تجاري تأسس في العام 1964، وفي 22 ديسمبر 1970 صدر قانون من مجلس قيادة الثورة (سابقاً) "بالتأميم"، مما تطلب أن يتم تأميم أسهم جميع البنوك العاملة في البلاد لتصبح مملوكة بالكامل من طرف الحكومة الليبية.

وفي 25 يوليو 2007 تم توقيع اتفاقية شراكة استراتيجية بين مصرف الصحاري ومجموعة بي ان بي باريبا المصرفية الفرنسية، استحوذت بموجبه المجموعة الفرنسية على 19% من أسهم رأس مال المصرف.

ويعتبر في مصاف أكبر البنوك في ليبيا بشبكة فروع تفوق الخمسون فرعاً تغطي مساحة جغرافية كبيرة تتضمن أغلب المدن الليبية وبقوة بشرية تفوق الـ (1700) موظف يخضعون دورياً لتدريب مستمر للوصول للخدمة المطلوبة ويعتمد مصرف الصحاري على ثلاث خطوط أعمال رئيسية:

1. المؤسسات المصرفية التي تقدم علاقة وثيقة مع كيانات الدولة وصناديق التنمية والبنوك وشركات التأمين.
2. الخدمات المصرفية للشركات من خلال المنظمات المتخصصة وخدمات مخصصة.
3. الخدمات المصرفية للأفراد مع عروض المنتجات الجديدة والمزيد من المبيعات الموجهة تخطيطات فرع.

(4-1-2) رؤية مصرف الصحاري:

أن نكون ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني وعنصر فعال من عناصر التنمية الاقتصادية ونحقق الثقة في مصداقيتنا المصرفية.

(3-1-4) رسالة مصرف الصحاري:

1. تحقيق التميز في المنتجات والأعمال.
2. أن نكون الداعم والشريك لمشاريع التنمية والبناء.
3. السير على خطى الامتداد التاريخي للمصرف وتكملة المسيرة بوثيرة تصاعديّة.
4. تكوين قاعدة موارد بشرية من خلال دمج الخبرات وإعطاء الفرص للصفوف الثانية وتدريب الكوادر بما يتطلبه العصر.

(4-1-4) قيم مصرف الصحاري:

1. المثابرة والاستمرار.
2. الأمانة والصدق.
3. الابتكار.
4. العمل الجماعي.

(2-4) منهجية الدراسة:

تتمثل منهجية الدراسة في معرفة الخطوات التي اتبعها الباحث في سبيل اجراء الدراسة الميدانية، وهذه الخطوات هي كما يلي:

(1-2-4) منهج الدراسة:

منهج الدراسة هو الطريق الذي سار فيه الباحث للوصول الى المعرفة، ونتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى اليها الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يُعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، ولا يتوقف المنهج عند جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وأثارها المختلفة، بل يستمر حتى تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى نتائج تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

(2-2-4) مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة مجموع الوحدات او العناصر التي يراد الحصول على معطيات عنها، ويشمل مجتمع هذه الدراسة جميع العاملين الإداريين بفروع مصرف الصحاري (الزاوية، وصرمان، والجميل، وزواره، وزلطن، ورأس جدير) والبالغ عددهم (100) عاملاً ادارياً.

(3-2-4) عينة الدراسة:

تم استخدم أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (100) استبانة، كان الصالح منها للتحليل (80) استبانة، وبنسبة (80%) من حجم المجتمع الكلي.

الجدول (3): توزيع العينة وحركة الاستبانة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المفقودة	الاستمارات الغير صالحة للتحليل	الاستمارات الخاضعة للتحليل	الفاقد الى العينة	العائد الى مجتمع الدراسة
العدد	100	17	3	80	20	80
النسبة	%100	%17	%3	%80	%25	%80

(4-2-4) أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات التي تساعد على اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث قام بتصميم استمارة استبيان، وبعد التحكيم أصبحت استمارة الاستبانة تضم ثلاثة أجزاء رئيسية وهم كما يلي:

الجزء الأول: ضم (5) أسئلة شخصية هي عبارة عن السمات الشخصية والبيانات الوظيفية عن المبحوث (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: هو عبارة عن مقاييس تمكين العاملين، ويشمل ثلاثة ابعاد بمجموع (29) عبارة كما يلي:

1. الاتصال ومشاركة المعلومات وتمتله الفقرات (1،2،3،4،5،6،7،8،9،10).
2. بناء فرق العمل وتمتله الفقرات (11،12،13،14،15،16،17،18،19،20).
3. الاستقلالية وحرية التصرف (21،22،23،24،25،26،27،28،29).

الجزء الثالث: هو عبارة عن مقاييس الولاء التنظيمي، ويشمل ثلاثة ابعاد بمجموع (18) عبارة كما يلي:

1. الولاء العاطفي وتمتله الفقرات (30،31،32،33،34،35).
2. الولاء المستمر وتمتله الفقرات (36،37،38،39،40،41).
3. الولاء الاخلاقي وتمتله الفقرات (42،43،44،45،46،47).

بعد تجميع استمارات الاستبانة، استخدم الباحث الطريقة الآتية في ترميز إجابات مفردات العينة حيث تم ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس ليكارت الخماسي كما بالجدول الآتي:

الجدول (4): ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
الرمز	5	4	3	2	1

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان متوسط هذه الدرجات (3) وهي درجة موافق الى حد ما، فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة يزيد معنوياً عن 3 فإنه يدل على

الموافقة، وإن كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة لا يختلف معنوياً عن 3 فإنه يدل على أن درجة الموافقة **متوسطة**، أما إن كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة يقل معنوياً عن 3 فيدل على **عدم الموافقة**، وبعد أن تم الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة SPSS.

(4-2-5) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث لتحليل البيانات الأولية المتحصل عليها بواسطة الاستبانة، الأدوات الإحصائية الآتية:

1. **النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي**: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار متغير ما، وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة والتوزيع النسبي لها.

2. **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha)**: يستخدم لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة).

3. **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)**: لقياس درجة الاتساق الداخلي، بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمتغير المندرجة تحته.

4. **اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test)**: يستخدم لمعرفة ما إذا كان متوسط الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة 3 أم زاد أو قل عن ذلك، وقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

5. **التوزيع النسبي**: يستخدم أسلوب التوزيع النسبي لوصف طبيعة إجابات مفردات العينة على سؤال معين، فإذا كان المقياس ليكارت الخماسي يتم الوصف كما يلي:

أ. إذا كانت أكبر نسبة لإجابات مفردات العينة عند (موافق تماماً) يشير إلى أن درجة الموافقة عالية جداً.

ب. إذا كانت أكبر نسبة لإجابات مفردات العينة عند (موافق) يشير إلى أن درجة الموافقة عالية.

ت. إذا كانت أكبر نسبة لإجابات مفردات العينة عند (موافق إلى حد ما) يشير إلى أن درجة الموافقة متوسطة.

ث. إذا كانت أكبر نسبة لإجابات مفردات العينة عند (غير موافق) يشير الى أن درجة الموافقة منخفضة.

ج. إذا كانت أكبر نسبة لإجابات مفردات العينة عند (غير موافق تماماً) الى أن درجة الموافقة منخفضة جداً.

حيث تم استخدام هذا الأسلوب لوصف إجابات مفردات العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.

(3-4) صدق وثبات أداة الدراسة:

(1-3-4) صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بقياس صدق الاستبانة بطريقتين:

(1-1-3-4) صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري):

لتأكد من صدق مقياس الدراسة قام الباحث بعرض استمارة الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الليبية، أنظر الملحق (ب) وذلك لإبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم حول استمارة الاستبانة، والاستفادة من خبراتهم في الحكم على المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها للتطبيق في الدراسة، وقد طلب من المحكمين الاتي:

1. مدى مصداقية وصلاحيّة الفقرات، وصياغتها.

2. إضافة أو تعديل أو حذف ما ترونه مناسباً.

3. مدى انتماء الفقرات للمتغير أو المقياس المدرج تحته.

وبناء على الملاحظات القيمة التي قدمها المحكمين تم إجراء تعديلات على استمارة الاستبانة بشكلها النهائي.

(2-1-3-4) صدق المقياس (الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق المقياس (الاتساق الداخلي) مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط سييرمان) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

المحور الأول: تمكين العاملين:

المجال الأول: مشاركة المعلومات:

يوضح الجدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول، وهو يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول

ت	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت بدون صعوبة تذكر.	0.541**	0.000
2	يسعى المصرف لإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب.	0.367**	0.001
3	العاملون في المصرف أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات وسهولة الاتصالات.	0.459**	0.000
4	يتمتع المصرف ببنية تكنولوجية عالية الجودة تمكن العاملين من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم.	0.434**	0.000
5	تتصف بيئة العمل بالمصرف بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تسمح بتدفق معلومات متنوعة وواضحة.	0.524**	0.000
6	يشارك العاملين في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعة العملاء.	0.559**	0.000
7	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام.	0.458**	0.000

0.000	0.394**	تشجع الإدارة وجود اتصالات بين العاملين في الإدارات الأخرى بمستوى مناسب.	8
0.000	0.476**	يستطيع العاملون الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة.	9
0.000	0.434**	الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالسرعة والدقة في نقل المعلومات.	10

• الارتباط دال احصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)

المجال الثاني: بناء فرق العمل:

يوضح الجدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول، وهو يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني

ت	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	إنجاز المهام اليومية يتم بتوزيعها على فرق عمل مختلفة.	0.561**	0.000
2	التزم بشكل عال تجاه المهام المسندة الي عندما أعمل ضمن فريق عمل.	0.593**	0.000
3	حاجات المجموعة تتقدم على حاجتي الشخصية.	0.360**	0.001
4	يلجا المصرف لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.	0.619**	0.000
5	تقوم إدارة المصرف بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	0.438**	0.000
6	يشجع المصرف على العمل الجماعي ويحرص على بناء فرق العمل.	0.598**	0.000
7	تتسم علاقتي مع رؤسائي بالتعاون والثقة والاحترام المتبادل.	0.486**	0.000
8	يعمل العاملين داخل المصرف بروح الفريق الواحد.	0.560**	0.000
9	افضل انا وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.	0.479**	0.000
10	تعتبر فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	0.482**	0.000

المجال الثالث: الاستقلالية وحرية التصرف:

يوضح الجدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول، وهو يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث

ت	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشعر بكامل الحرية لاختيار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي.	0.593**	0.000
2	تتوفر لدي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن قيامي بعملي بشكل جيد.	0.571**	0.000
3	اثناء تعامل الموظفين مع المشاكل التي تواجههم لا يحتاجون الى الرجوع للإدارة الا في حالات معينة.	0.476**	0.000
4	تقدم الإدارة تصور واضح وشامل عن العمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين في التنفيذ.	0.621**	0.000
5	تدعم إدارة المصرف ممارسة كل فرد لكافة الصلاحيات المخولة له.	0.528**	0.000
6	يتحمل كل موظف المسؤولية الكامل تجاه اعماله.	0.270*	0.016
7	تتحترم الإدارة آراء العاملين حول أعمالهم ولا تعمل على تغييرها حفاظاً على استقلاليتهم.	0.571**	0.000
8	يشجع المصرف على استقلالية العاملين عن طريق الحد من التدخل في تفاصيل أعمالهم.	0.547**	0.000
9	تتناقش إدارة المصرف العاملين في متطلبات انجازهم للعمل بحرية واستقلالية.	0.590**	0.000

* دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

المحور الثاني: الولاء التنظيمي:

يوضح الجدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول، وهو يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني

ت	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المصرف الذي أعمل به.	0.841**	0.000
2	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما اتحدث عن عملي بالمصرف كجزء من حياتي الخاصة.	0.781**	0.000
3	أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذا المصرف.	0.495**	0.000
4	أشعر بأن المشكلات التي يواجهها المصرف تمثل جزء من مشاكلي الخاصة.	0.641**	0.000
5	أشعر بأنه لدي ارتباط عاطفي قوي تجاه المصرف الذي أعمل به حالياً.	0.783**	0.000
6	لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي وأنا مرتاح لعملي بها.	0.840**	0.000
7	أشعر بأن العمل في المصرف فرصة ممتازة يصعب الحصول عليها مرةً أخرى.	0.688**	0.000
8	يقدم لي المصرف مزايا غير متوفرة في مؤسسة أخرى.	0.416**	0.000
9	حاجتي المادية للعمل هي سبب بقاءني في المصرف.	0.224*	0.045
10	اسعى من خلال عملي في المصرف لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية ومعنوية.	0.581**	0.000
11	هناك فضل للمصرف الذي اعمل به في تطوير حياتي الوظيفية والاجتماعية.	0.606**	0.000
12	عملي في المصرف يعتبر فرصة لتحقيق تقدم في حياتي الاجتماعية والمادية.	0.731**	0.000
13	أشعر بأن الاستمرار في العمل بالمصرف هو تصرف أخلاقي.	0.590**	0.000
14	تتوافق قيمي ومبادئ الشخصية مع القيم والمبادئ المعمول بها في المصرف.	0.703**	0.000
15	أشعر بضرورة بذل كافة الجهود في هذا المصرف بشكل متوافق.	0.688**	0.000
16	احرص على بقاءني في هذه المؤسسة حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية.	0.738**	0.000
17	أشعر بأن اهداف المصرف التي يسعى لتحقيقها تتوافق الى حد كبير مع اهدافي.	0.814**	0.000

0.000	0.711**	اشعر في كثير من الأحيان اني مدين للمصرف بالكثير واني لا استطيع ترك العمل به.	18
-------	---------	--	----

* دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

1. ثبات الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يقصد به الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ.

وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60% الى 70%)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة (من 70% الى 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من او يساوي 80% يعني ان الاستبانة ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المعامل من 100% تعتبر نتائج الاختبار أفضل، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (9): معاملات الثبات لمحور الاستبانة باستخدام معامل ألف كرونباخ

ت	البند	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مشاركة المعلومات	10	0.909
2	بناء فرق العمل	10	0.880
3	الاستقلالية وحرية التصرف	9	0.875
4	الولاء التنظيمي	18	0.933
5	الكل	47	0.912

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع المتغيرات حيث تتراوح بين (0.875) و(0.933)، وكانت قيمة ألفا الكلية (0.912)، وهي قيم ثبات عالية جداً في العرف الإحصائي.

الفصل الخامس: خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها

(1-5) خصائص عينة الدراسة.

(2-5) وصف متغيرات الدراسة.

(1-5) خصائص عينة الدراسة:

ذكرنا سابقاً ان الجزء الأول من الاستبانة مخصص للأسئلة العامة، والتي تهدف الى جمع بيانات يمكن من خلالها التعرف على خصائص عينة الدراسة، وقد تم تحديد هذه الخصائص وبياناتها كالآتي:

(5-1-1) توزيع العينة حسب العمر:

جدول (10): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
من 26 الى أقل من 36 سنة	11	13.8%
من 36 الى أقل من 46 سنة	28	35%
من 46 الى أقل من 56 سنة	28	35%
من 56 سنة فأكثر	13	16.2%
المجموع	80	100%

يتبين من الجدول رقم (10) أن النسبة الأكبر من الأعمار كانت بالتساوي بين الفئتين من 36 الى اقل من 46 سنة، والفئة من 46 الى أقل من 56 سنة بنسبة 35% لكل فئة على حد، تليها الفئة من 56 سنة فأكثر بنسبة 16.2%، ثم الفئة من 26 الى أقل من 36 سنة وبنسبة 13.8%، وتعكس هذه النتائج نمطية التوظيف وإشغال الوظائف، حيث يظهر اعتماد المصرف على عناصر شابة بشكل جيد.

(5-1-2) توزيع العينة حسب الجنس:

جدول (11): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	63	78.8%
أنثى	17	21.2%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ ان معظم افراد المجتمع من الذكور بنسبة 78.8%، اما نسبة الإناث فكانت 21.2%، وهذا يعكس الاعتماد على الذكور بشكل أكبر من الإناث للعمل بالمصرف، وقد يرجع هذا الأمر لعدم إقبال الإناث على العمل المصرفي نتيجة للمسؤولية المالية، وكذلك لطبيعة العمل الذي يتطلب التزام عالي جدا من العاملين بالمصرف.

(3-1-5) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول (12): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
6%	5	ماجستير
49%	39	جامعي
14%	11	دبلوم عالي
27%	22	دبلوم متوسط
4%	3	ثانوية
100%	80	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ ان نصف افراد مجتمع الدراسة تقريباً من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 49%، كما تبين ان حملة الماجستير يمثلون 6%، وإذا ما تم الجمع بينهما فنصل 55% من حملة الشهادات الجامعية فما فوق وهو معدل جيد خصوصاً إذا ما اخذ بالاعتبار أن حملت الدبلوم العالي يمثلون 14%، اما حملت الدبلوم المتوسط فهم ثاني أكبر فئة بنسبة 27%، تليهم الشهادة الثانوية بنسبة 4%، وهذا يظهر اعتماد المصرف على عناصر بشرية بمؤهلات علمية متنوعة.

(5-1-4) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:

جدول (13): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير فرع	8	10%
رئيس قسم	28	35%
رئيس وحدة	4	5%
موظف	40	50%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ ان النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم الموظفين حيث مثلوا 50% منها، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 35%، يليهم مدراء الفروع (مدير الفرع + نائبه) بنسبة 10%، ومن ثم رؤساء الوحدات الادارية بنسبة 5%.

(5-1-4) توزيع العينة حسب الخبرة الوظيفية:

جدول (14): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
خمس سنوات فأقل	3	3.8%
من 6 الى 10 سنوات	15	18.7%
من 11 الى 15 سنة	10	12.5%
16 سنة فأكثر	52	65%
المجموع	80	100%

يتبين من الجدول رقم (14) أن معظم افراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم عند 16 سنة فأكثر بنسبة 65%، وهو معدل خبرة عالي جداً مما يدل على ان معظم افراد المجتمع من أصحاب الخبرة الطويلة في العمل، تليها الفئة من 6 الى 10 سنوات بنسبة 18.7%، ومن ثم الفئة من 11 الى 15 سنة بنسبة 12.5% وبعدها 10 افراد، وأخيراً 5 سنوات فأقل بنسبة 3.8%، يتضح مما سبق ان افراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى خبرة عالي حيث ان 62 مفردة

وبنسبة 77.5% لديهم خبرة تتجاوز العشر سنوات، اما العناصر الشابة فيظهر من الجدول (14) والجدول (10) قلة حضورها في الكادر الوظيفي للمجتمع المبحوث.

(5-2) وصف متغيرات الدراسة:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها الى الحاسوب، وقد تم إدخالها في شكل رقمي بعد إعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية الى آلية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة غير موافق تماماً درجة واحدة، والاجابة غير موافق درجتين، وموافق الى حد ما ثلاث درجات، والاجابة موافق أربعة درجات، والاجابة موافق تماماً خمس درجات، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح، وهذه الدرجات تمثل إجابات المشاركين في الدراسة على الأسئلة الواردة في الاستبيان من مخرجات الدراسة الميدانية وهي ذاتها مدخلات التحليل الإحصائي، والذي يهدف الى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، وقد تم إحصائياً احتساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابات لكل فقرة.

واستخدم الباحث اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك لاختيار فقرات كل محور من محاور الاستبانة، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة على محتوى كل فقرة، والجدول الاتي يبين المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور والانحراف المعياري له، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية)، وتكون الفقرة إيجابية، بمعنى ان افراد عينة الدراسة موافقين على محتوى الفقرة، اذا كانت الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3، وتكون الفقرة سلبية، بمعنى ان افراد العينة غير موافقين على محتواها، إذا كانت مستوى الدلالة الإحصائية للفقرة اصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي أصغر من 3، وتكون آراء عينة الدراسة محايدة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

المحور الأول: تمكين العاملين

المجال الأول: مشاركة المعلومات:

جدول (15): التحليل الإحصائي لعينة الدراسة حول فقرات المجال الأول

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
1	احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت بدون صعوبة تذكر.	3.46	0.871	4.751	0.000
2	يسعى المصرف لإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب.	3.30	0.920	2.918	0.005
3	العاملون في المصرف أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات وسهولة الاتصالات.	3.18	0.911	1.718	0.090
4	يتمتع المصرف ببنية تكنولوجية عالية الجودة تمكن العاملين من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم.	2.88	0.919	1.216-	0.227
5	تتصف بيئة العمل بالمصرف بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تسمح بتدفق معلومات متنوعة وواضحة.	3.04	0.834	0.402	0.688
6	يشارك العاملين في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعة العملاء.	3.14	0.910	1.351	0.181
7	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام.	3.05	0.727	0.615	0.540
8	تشجع الإدارة وجود اتصالات بين العاملين في الإدارات الأخرى بمستوى مناسب.	2.95	0.884	0.506-	0.615
9	يستطيع العاملون الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة.	2.71	0.860	2.991-	0.004
10	الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالسرعة والدقة في نقل المعلومات.	2.85	0.873	1.537-	0.128

جدول (16): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المجال الأول

الإجمالي	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماماً		مشاركة المعلومات
80	2	6	33	31	8	العدد	احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت بدون صعوبة تذكر.
%100	%2.5	%7.5	%41.2	%38.8	%10	النسبة	
80	1	15	30	27	7	العدد	يسعى المصرف لإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب.
%100	%1.2	%18.8	%37.5	%33.8	%8.8	النسبة	
80	2	14	39	18	7	العدد	العاملون في المصرف أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات وسهولة الاتصالات.
%100	%2.5	%17.5	%48.8	%22.5	%8.8	النسبة	
80	5	20	39	12	4	العدد	يتمتع المصرف ببنية تكنولوجية عالية الجودة تمكن العاملين من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم.
%100	%6.2	%25	%48.8	%15	%5	النسبة	
80	1	20	37	19	3	العدد	تتصف بيئة العمل بالمصرف بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تسمح بتدفق معلومات متنوعة وواضحة.
%100	%1.2	%25	%46.2	%23.8	%3.8	النسبة	
80	1	21	28	26	4	العدد	يشارك العاملون في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعة العملاء.
%100	%1.2	%26.2	%35	%32.5	%5	النسبة	
80	0	16	47	14	3	العدد	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام.
%100	%0	%20	%58.8	%17.5	%3.8	النسبة	
80	4	19	36	19	2	العدد	تشجع الإدارة وجود اتصالات بين العاملين في الإدارات الأخرى بمستوى مناسب.
%100	%5	%23.8	%45	%23.8	%2.5	النسبة	
80	3	32	33	9	3	العدد	يستطيع العاملون الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة.
%100	%3.8	%40	%41.2	%11.2	%3.8	النسبة	
80	3	24	39	10	4	العدد	الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالسرعة والدقة في نقل المعلومات.
100	%3.8	%30	%48.8	%12.5	%5	النسبة	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن:

1. احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت بدون صعوبة تذكر.

يتضح من خلال بيانات الجدول (16) ان 41.2% كانت اجابتهم موافق الى حد ما، اما

38.8% موافقين على الفقرة، ونلاحظ من الجدول (15) ان قيمة المتوسط الحسابي كانت

3.46 بانحراف معياري (0.871) بدلالة إحصائية (0.000)، وبما ان قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على ان قيمة المتوسط الحسابي 3.46 دالة إحصائياً حيث انها اعلى من المتوسط، مما يعني ان افراد العينة موافقين الى حد ما على العبارة "احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت بدون صعوبة تذكر".

2. يسعى المصرف لإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب.

من خلال بيانات الجدول (16) يتضح ان النسبة الأكبر من افراد العينة موافقين الى حد ما بنسبة (37.5%)، تليها نسبة (33.8%) من افراد العينة عند الإجابة موافق، ومن ثم (18.8%) عند الإجابة غير موافق، ومن الجدول (15) نجد ان قيمة المتوسط الحسابي (3.30) بانحراف معياري (0.920)، وقيمة احصائي الاختبار (2.918) وذلك عن بدلالة إحصائية عند (0.05)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية ليست أكبر من مستوى المعنوية (0.05) فهذا يدل على ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث انه عند 3 تقريباً مما يدل على درجة الموافقة متوسطة وهي عند الإجابة "موافق الى حد ما" لدى افراد العينة على العبارة "يسعى المصرف لإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب".

3. العاملون في المصرف أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات وسهولة الاتصالات.

من خلال بيانات الجدول (16) يتضح ان (48.8%) كانت اجابتهم موافق الى حد ما، تليها الإجابة موافق بنسبة (22.5%) ومن ثم غير موافق بنسبة (17.5%)، ومن الجدول (16) تظهر المتوسط الحسابي عند (3.18) بانحراف معياري بلغ (0.911) وكان احصائي الاختبار (1.718) بدلالة معنوية (0.09)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني ان قيمة المتوسط غير دال إحصائياً، حيث قيمة المتوسط أكبر من 3 مما يشير الى ان المشاركين في الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على العبارة "العاملون في المصرف أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات وسهولة الاتصالات".

4. يتمتع المصرف ببنية تكنولوجية عالية الجودة تمكن العاملين من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم.

يتبين من الجدول (16) ان (48.8%) من الإجابات كانت موافق الى حد ما، ومن ثم غير موافق بنسبة بلغت (25%)، ومن الجدول (15) نجد ان قيمة المتوسط الحسابي (2.88) بانحراف معياري (0.919) وان قيمة احصائي الاختبار كانت (-1.216) بدلالة إحصائية (0.227)، وبما ان قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على ان قيمة المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً، حيث قيمة المتوسط اصغر من 3 مما يعني ان المشاركين في الدراسة غير موافقين على محتوى العبارة "يتمتع المصرف ببنية تكنولوجية عالية الجودة تمكن العاملين من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم".

5. تتصف بيئة العمل بالمصرف بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تسمح بتدفق معلومات متنوعة وواضحة.

يُبين الجدول (16) ان (46.2%) من الإجابات عند موافق الى حد ما، يليها (25%) غير موافقين، اما الموافقين فقد بلغت نسبتهم (23.8%)، ونلاحظ من الجدول (15) أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (3.04) بانحراف معياري وصل عند (0.834) اما احصائي الاختبار (0.402) عند دلالة إحصائية (0.688)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً، حيث إن قيمة المتوسط أكبر من 3 مما يعني ان المشاركين في الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على العبارة "تتصف بيئة العمل بالمصرف بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تسمح بتدفق معلومات متنوعة وواضحة".

6. يشارك العاملين في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعة العملاء.

نلاحظ من الجدول (16) ان نسبة (35%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق الى حد ما، و(32.5%) كانت اجابتهم موافق، وأجاب (26.2%) بغير موافق، ويتضح من الجدول (15) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.14) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.910) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.181)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أكبر من

مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "يشارك العاملون في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعة العملاء".

7. مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام.

نلاحظ من الجدول (16) ان نسبة (58.8%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق الى حد ما، و(20%) كانت اجابتهم غير موافق، وأجاب (17.5%) موافق، ويتضح من الجدول (15) ان المتوسط الحسابي يبلغ (3.05) بانحراف معياري (0.727) بدلالة إحصائية (0.540)، وبما ان مستوى الدلالة الإحصائية كان أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط غير دال إحصائية، وكان المتوسط عند أكبر من 3 بقليل مما يدل على ان درجة الموافقة متوسطة على العبارة "مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام".

8. تشجع الإدارة وجود اتصالات بين العاملين في الإدارات الأخرى بمستوى مناسب.

يُبين الجدول (16) ان (45%) من الإجابات عند موافق الى حد ما، يليها (23.8%) لكل من (موافق، وغير موافق)، ونلاحظ من الجدول (15) أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (2.95) بانحراف معياري وصل عند (0.884) اما احصائي الاختبار (-0.506) عند دلالة إحصائية (0.615)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً، حيث إن قيمة المتوسط عند 3 تقريباً مما يعني ان درجة الموافقة متوسطة لدى المشاركين في الدراسة على العبارة "تشجع الإدارة وجود اتصالات بين العاملين في الإدارات الأخرى بمستوى مناسب".

9. يستطيع العاملون الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة.

نلاحظ من الجدول (16) ان نسبة (41.2%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق الى حد ما، و(40%) كانت اجابتهم غير موافق، وأجاب (11.2%) بموافق، ويتضح من الجدول (15) ان المتوسط الحسابي كان عند (2.71) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.860) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.004)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من

مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أصغر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة منخفضة على محتوى العبارة "يستطيع العاملون الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة".

10. الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالسرعة والدقة في نقل المعلومات.

نلاحظ من الجدول (16) ان نسبة (48.8%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق الى حد ما، و(30%) كانت اجابتهم غير موافق، وأجاب (12.5%) بموافق، ويتضح من الجدول (15) ان المتوسط الحسابي كان عند (2.85) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.873) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.128)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أصغر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة منخفضة على محتوى العبارة "الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالسرعة والدقة في نقل المعلومات".

وتم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمجال مشاركة المعلومات واستخدام اختبار (T) حول المتوسط المتعمد في الدراسة (3) فكانت النتائج كما بالجدول الآتي:

جدول (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المجال الأول

العبارة	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
المتوسط العام لإجابات المشاركين في الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد مشاركة المعلومات	3.055	0.617	43.530	0.000

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة إحصائي الاختبار (43.530) بدلالة معنوية محسوبة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في الدراسة (0.05)، وحيث ان المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة هو (3.055) وهو أكبر من المتوسط المفترض (3)، وهذا يدل على ان درجة الموافقة متوسطة لدى عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول (مشاركة المعلومات).

المجال الثاني: بناء فرق العمل:

جدول (18): التحليل الإحصائي لعينة الدراسة حول فقرات المجال الثاني

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
1	إنجاز المهام اليومية يتم بتوزيعها على فرق عمل مختلفة.	3.30	0.920	2.918	0.005
2	التزم بشكل عال تجاه المهام المسندة الي عندما أعمل ضمن فريق عمل.	3.95	0.870	9.766	0.000
3	حاجات المجموعة تتقدم على حاجتي الشخصية.	3.59	0.964	5.452	0.000
4	يلجا المصرف لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.	3.49	0.928	4.700	0.000
5	تقوم إدارة المصرف بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	3.26	0.910	2.579	0.012
6	يشجع المصرف على العمل الجماعي ويحرص على بناء فرق العمل.	3.32	0.952	3.054	0.003
7	تتسم علاقتي مع رؤسائي بالتعاون والثقة والاحترام المتبادل.	4.00	0.856	10.439	0.000
8	يعمل العاملین داخل المصرف بروح الفريق الواحد.	3.62	0.817	6.841	0.000
9	افضل انا وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.	3.95	0.870	9.766	0.000
10	تعتبر فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	3.51	0.871	5.260	0.000

جدول (19): التوزيع التكراري لعينة الدراسة حول فقرات المجال الثاني

الإجمالي	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماماً	العدد	بناء فرق العمل
80	1	12	39	18	10	العدد	إنجاز المهام اليومية يتم بتوزيعها على فرق عمل مختلفة.
100	%1.2	%15	%48.8	%22.5	%12.5	النسبة	
80	1	3	17	37	22	العدد	الترجم بشكل عال تجاه المهام المسندة الي عندما أعمل ضمن فريق عمل.
%100	%1.2	%3.8	%21.2	%46.2	%27.5	النسبة	
80	2	9	21	36	12	العدد	حاجات المجموعة تتقدم على حاجتي الشخصية.
%100	%2.5	%11.2	%26.2	%45	%15	النسبة	
80	2	7	32	28	11	العدد	يلجا المصرف لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.
%100	%2.5	%8.8	%40	%35	%13.8	النسبة	
80	8	20	39	11	2	العدد	تقوم إدارة المصرف بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.
%100	%10	%25	%48.8	%13.8	%2.5	النسبة	
80	1	13	36	19	11	العدد	يشجع المصرف على العمل الجماعي ويحرص على بناء فرق العمل.
%100	%1.2	%16.2	%45	%23.8	%13.8	النسبة	
80	1	3	14	39	23	العدد	تتسم علاقتي مع رؤسائي بالتعاون والثقة والاحترام المتبادل.
%100	%1.2	%3.8	%17.5	%48.8	%28.8	النسبة	
80	1	2	35	30	12	العدد	يعمل العاملين داخل المصرف بروح الفريق الواحد.
%100	%1.2	%2.5	%43.8	%37.5	%15	النسبة	
80	1	3	17	37	22	العدد	افضل انا وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.
%100	%1.2	%3.8	%21.2	%46.2	%27.5	النسبة	
80	1	8	29	33	9	العدد	تعتبر فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.
%100	%1.2	%10	%36.2	%41.2	%11.2	النسبة	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن:

1. إنجاز المهام اليومية يتم بتوزيعها على فرق عمل مختلفة.

يظهر من الجدول (19) أن الإجابة موافق الى حد ما مثلت (48.8%) من الإجابات تليها إجابة موافق بنسبة (22.5%) ومن ثم (15%) عند الاجابة غير موافق، ويبين الجدول (18) ان المتوسط الحسابي كان (3.30) بانحراف معياري (0.920) اما قيمة احصائي الاختبار فكانت (2.918) بدلالة إحصائية بلغت (0.005)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان

أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "إنجاز المهام اليومية يتم بتوزيعها على فرق عمل مختلفة".

2. التزم بشكل عال تجاه المهام المسندة الي عندما أعمل ضمن فريق عمل.

من خلال الجدول (19) أن الإجابة موافق تمثل (46.2%) من الإجابات تليها إجابة موافق تماماً بنسبة (27.5%) ومن ثم (21.2%) عند الاجابة موافق الى حد ما، ويظهر الجدول (18) ان المتوسط الحسابي كان (3.95) بانحراف معياري (0.870) اما قيمة احصائي الاختبار فكانت (9.766) بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 وهي تقريباً عند (4) مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة على محتوى العبارة "التزم بشكل عال تجاه المهام المسندة الي عندما أعمل ضمن فريق عمل".

3. حاجات المجموعة تتقدم على حاجتي الشخصية.

نلاحظ من الجدول (19) ان نسبة (45%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق، و(26.2%) كانت اجابتهم موافق الى حد ما، وأجاب (15%) بموافق تماماً، ويتضح من الجدول (18) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.59) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.964) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "حاجات المجموعة تتقدم على حاجتي الشخصية".

4. يلجا المصرف لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.

يُبين الجدول (16) ان (40%) من الإجابات عند موافق الى حد ما، يليها (35%) اجابوا بموافق، اما الموافقين تماماً فقد بلغت نسبتهم (13.8%)، ونلاحظ من الجدول (15) أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (3.49) بانحراف معياري وصل عند (0.928) اما احصائي الاختبار (4.700) عند دلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى

المعنوية 0.05 مما يدل على ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث إن قيمة المتوسط أكبر من 3 مما يعني ان المشاركين في الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على العبارة "يلجا المصرف لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل".

5. تقوم إدارة المصرف بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.

يظهر من الجدول (19) أن الإجابة موافق الى حد ما مثلت (48.8%) من الإجابات تليها إجابة غير موافق بنسبة (25%) ومن ثم (13.8%) عند الاجابة موافق، ويبين الجدول (18) ان المتوسط الحسابي كان (3.26) بانحراف معياري (0.910) اما قيمة احصائي الاختبار فكانت (2.579) بدلالة إحصائية بلغت (0.012)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "تقوم إدارة المصرف بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة".

6. يشجع المصرف على العمل الجماعي ويحرص على بناء فرق العمل.

نلاحظ من الجدول (19) ان نسبة (45%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق الى حد ما، و(23.8%) كانت اجابتهم موافق، وأجاب (16.2%) بغير موافق، ويتضح من الجدول (18) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.32) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.952) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.003)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "يشجع المصرف على العمل الجماعي ويحرص على بناء فرق العمل".

7. تتسم علاقتي مع رؤسائي بالتعاون والثقة والاحترام المتبادل.

يُبين الجدول (19) ان (48.8%) من الإجابات عند موافق، يليها (28.8%) اجابوا بموافق تماماً، اما الموافقين الى حد ما فقد بلغت نسبتهم (17.5%)، ويظهر من الجدول (15) أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (4) بانحراف معياري وصل عند (0.856)، بمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل

على ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث إن قيمة المتوسط أكبر من 3 مما يعني ان المشاركين في الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على العبارة "تتسم علاقتي مع رؤسائي بالتعاون والثقة والاحترام المتبادل".

8. يعمل العاملین داخل المصرف بروح الفريق الواحد.

نلاحظ من الجدول (19) ان نسبة (43.8%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق الى حد ما، تليها الاجابة موافق بنسبة (37.5%)، وأجاب (15%) بموافق تماماً، ويتضح من الجدول (18) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.62) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.817) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "يعمل العاملین داخل المصرف بروح الفريق الواحد".

9. أفضل انا وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.

يظهر من الجدول (19) أن الإجابة موافق حصلت على نسبة (46.2%) من الإجابات تليها إجابة موافق تماماً بنسبة (27.5%) ومن ثم (21.2%) عند الاجابة موافق الى حد ما، ويبين الجدول (18) ان المتوسط الحسابي كان (3.95) بانحراف معياري (0.870) اما قيمة احصائي الاختبار فكانت (9.766) بدلالة إحصائية بلغت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 أي عند (4) تقريباً مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة على محتوى العبارة "أفضل انا وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي".

10. تعتبر فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.

يُبين الجدول (16) ان (41.2%) من الإجابات عند موافق، يليها (36.2%) اجابوا بموافق الى حد ما، اما الموافقين تماماً فقد بلغت نسبتهم (11.2%)، وكان الغير موافقين يمثلون (10%)، ونلاحظ من الجدول (15) أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (3.51) بانحراف معياري وصل عند (0.871) اما احصائي الاختبار (5.260) عند دلالة إحصائية (0.000)، وبما أن

قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث إن قيمة المتوسط أكبر من 3 مما يعني ان المشاركين في الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على العبارة "تعتبر فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها".

وتم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمجال مشاركة المعلومات واستخدام اختبار (T) حول المتوسط المتعمد في الدراسة (3) فكانت النتائج كما بالجدول الآتي:

جدول (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المجال الثاني

العبارة	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
المتوسط العام لإجابات المشاركين في الدراسة على العبارات المتعلقة ببناء فرق العمل	3.600	0.589	53.896	0.000

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة إحصائي الاختبار (53.896) بدلالة معنوية محسوبة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في الدراسة (0.05)، وحيث ان المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة هو (3.600) وهو أكبر من المتوسط المفترض (3)، وهذا يدل على ان عينة الدراسة بشكل عام موافقة على العبارات المتعلقة بمجال الثاني (بناء فرق العمل).

المجال الثالث: الاستقلالية وحرية التصرف:

جدول (21): التحليل الإحصائي لعينة الدراسة حول فقرات المجال الثالث

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
1	أشعر بكامل الحرية لاختيار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي.	3.637	0.944	6.036	0.000
2	تتوفر لدي الفرصة في اتخاذ أي اجراء يضمن قيامي بعملتي بشكل جيد.	3.487	0.941	4.633	0.000

0.010	2.631	1.062	3.312	3	اثناء تعامل الموظفين مع المشاكل التي تواجههم لا يحتاجون الى الرجوع للإدارة الا في حالات معينة.
0.368	0.905-	0.988	2.900	4	تقدم الإدارة تصور واضح وشامل عن العمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين في التنفيذ.
0.000	5.603	0.897	3.562	5	تدعم إدارة المصرف ممارسة كل فرد لكافة الصلاحيات المخولة له.
0.000	13.497	0.770	4.162	6	يتحمل كل موظف المسؤولية الكاملة تجاه اعماله.
0.516	0.652-	1.028	2.925	7	تتحترم الإدارة آراء العاملين حول أعمالهم ولا تعمل على تغييرها حفاظاً على استقلاليتهم.
0.506	0.668-	1.003	2.925	8	يشجع المصرف على استقلالية العاملين عن طريق الحد من التدخل في تفاصيل أعمالهم.
0.003	3.054-	0.951	2.675	9	تناقش إدارة المصرف العاملين في متطلبات انجازهم للعمل بحرية واستقلالية.

جدول (22): التوزيع التكراري لعينة الدراسة حول فقرات المجال الثالث

الإجمالي	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماماً		الاستقلالية وحرية التصرف
80	1	8	25	31	15	العدد	أشعر بكامل الحرية لاختيار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي.
%100	%1.2	%10	%31.8	%38.8	%18.8	النسبة	
80	2	7	33	26	12	العدد	تتوفر لدي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن قيامي بعملي بشكل جيد.
%100	%2.5	%8.8	%41.2	%32.5	%15	النسبة	
80	1	20	25	21	13	العدد	اثناء تعامل الموظفين مع المشاكل التي تواجههم لا يحتاجون الى الرجوع للإدارة الا في حالات معينة.
%100	%1.2	%25	%31.2	%26.2	%16.2	النسبة	
80	2	31	26	15	6	العدد	تقدم الإدارة تصور واضح وشامل عن العمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين في التنفيذ.
%100	%2.5	%38.8	%32.5	%18.8	%7.5	النسبة	
80	0	8	33	25	14	العدد	تدعم إدارة المصرف ممارسة كل فرد لكافة

النسبة	%17.5	%31.2	%41.2	%10	%0	%100	الصلاحيات المخولة له.
العدد	30	34	15	1	0	80	يتحمل كل موظف المسؤولية الكاملة تجاه اعماله.
النسبة	%37.5	%42.5	%18.8	%1.2	%0	%100	تتحترم الإدارة آراء العاملين حول أعمالهم ولا تعمل على تغييرها حفاظاً على استقلاليتهم.
العدد	7	14	29	26	4	80	يشجع المصرف على استقلالية العاملين عن طريق الحد من التدخل في تفاصيل أعمالهم.
النسبة	%8.8	%17.5	%36.2	%32.5	%5	%100	تناقش إدارة المصرف العاملين في متطلبات انجازهم للعمل بحرية واستقلالية.
العدد	6	15	30	25	4	80	
النسبة	%7.5	%18.8	%37.5	%31.2	%5	%100	
العدد	3	13	24	35	5	80	
النسبة	%3.8	%16.2	%30	%43.8	%6.2	%100	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن:

1. أشعر بكامل الحرية لاختيار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي.

نلاحظ من الجدول (22) ان نسبة (38.8%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق، و(31.8%) كانت اجابتهم موافق الى حد ما، وأجاب (18.8%) بموافق تماماً، ويتضح من الجدول (21) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.637) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.944) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "أشعر بكامل الحرية لاختيار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي".

2. تتوفر لدي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن قيامي بعملتي بشكل جيد.

يُبين الجدول (22) ان (41.2%) من الإجابات عند موافق الى حد ما، يليها (32.5%) اجابوا بموافق، اما الموافقين تماماً فقد بلغت نسبتهم (15%)، وكان الغير موافقين يمثلون (8.8%)، ونلاحظ من الجدول (21) أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (3.487) بانحراف معياري وصل عند (0.941) اما احصائي الاختبار (4.633) عند دلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث إن قيمة المتوسط أكبر من 3 مما يعني ان المشاركين في الدراسة

يوافقون بدرجة متوسطة على العبارة "تتوفر لدي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن قيامي بعملتي بشكل جيد".

3. اثناء تعامل الموظفين مع المشاكل التي تواجههم لا يحتاجون الى الرجوع للإدارة الا في حالات معينة.

يظهر من الجدول (22) أن الإجابة موافق الى حد ما حصلت على نسبة (31.2%) من الإجابات تليها إجابة موافق بنسبة (26.2%) ومن ثم (25%) عند الإجابة غير موافق، اما إجابة موافق تماماً فحصلت على (16.2%)، ويبين الجدول (21) ان المتوسط الحسابي كان (3.312) بانحراف معياري (1.062) اما قيمة احصائي الاختبار فكانت (2.631) بدلالة إحصائية بلغت (0.010)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "اثناء تعامل الموظفين مع المشاكل التي تواجههم لا يحتاجون الى الرجوع للإدارة الا في حالات معينة".

4. تقدم الإدارة تصور واضح وشامل عن العمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين في التنفيذ.

نلاحظ من الجدول (22) ان نسبة (38.8%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم بغير موافق، تليها الاجابة موافق الى حد ما بنسبة (32.5%)، وأجاب (18.8%) بموافق، ويتضح من الجدول (21) ان المتوسط الحسابي كان عند (2.90) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.988) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.368)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أصغر من 3 بمقدار (0.10) مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "تقدم الإدارة تصور واضح وشامل عن العمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين في التنفيذ".

5. تدعم إدارة المصرف ممارسة كل فرد لكافة الصلاحيات المخولة له.

نلاحظ من الجدول (22) ان نسبة (41.2%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق الى حد ما، و(31.2%) كانت اجابتهم موافق، وأجاب (17.5%) بموافق تماماً، ويتضح من الجدول (21) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.562) وذلك بانحراف معياري بلغ

(0.897) وذلك بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "تدعم إدارة المصرف ممارسة كل فرد لكافة الصلاحيات المخولة له".

6. يتحمل كل موظف المسؤولية الكامل تجاه اعماله.

يُبين الجدول (22) ان (42.5%) من الإجابات عند موافق، يليها (37.5%) اجابوا بموافق تماماً، اما الموافقين الى حد ما فقد بلغت نسبتهم (18.8%)، ونلاحظ من الجدول (21) أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (4.162) بانحراف معياري وصل عند (0.770) اما احصائي الاختبار (13.497) عند دلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث إن قيمة المتوسط أكبر من 3 مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة على العبارة "يتحمل كل موظف المسؤولية الكامل تجاه اعماله".

7. تحترم الإدارة آراء العاملين حول أعمالهم ولا تعمل على تغييرها حفاظاً على استقلاليتهم.

يظهر من الجدول (22) أن الإجابة موافق الى حد ما حصلت على نسبة (36.2%) من الإجابات تليها إجابة غير موافق بنسبة (22.5%) ومن ثم (17.5%) عند الإجابة موافق، ويبين الجدول (21) ان المتوسط الحسابي كان (2.925) بانحراف معياري (1.028) اما قيمة احصائي الاختبار فكانت (0.652) بدلالة إحصائية بلغت (0.516)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً، حيث كان المتوسط عند 3 تقريباً مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "تحترم الإدارة آراء العاملين حول أعمالهم ولا تعمل على تغييرها حفاظاً على استقلاليتهم".

8. يشجع المصرف على استقلالية العاملين عن طريق الحد من التدخل في تفاصيل أعمالهم.

نلاحظ من الجدول (22) ان نسبة (37.5%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق الى حد ما، و(31.2%) كانت اجابتهم غير موافق، وأجاب (18.8%) بموافق، ويتضح من الجدول (21) ان المتوسط الحسابي كان عند (2.925) وذلك بانحراف معياري بلغ (1.003) وذلك بدلالة إحصائية (0.506)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً، حيث كان المتوسط عند 3 تقريباً مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "تدعم إدارة المصرف ممارسة كل فرد لكافة الصلاحيات المخولة له".

9. تناقش إدارة المصرف العاملين في متطلبات انجازهم للعمل بحرية واستقلالية.

نلاحظ من الجدول (22) ان نسبة (43.8%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم بغير موافق، تليها الاجابة بموافق الى حد ما بنسبة (30%)، وأجاب (16.2%) بموافق، ويتضح من الجدول (21) ان المتوسط الحسابي كان عند (2.675) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.951) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.003)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أصغر من 3 بمقدار مما يدل على أن درجة الموافقة منخفضة على محتوى العبارة "تناقش إدارة المصرف العاملين في متطلبات انجازهم للعمل بحرية واستقلالية".

وتم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمجال مشاركة المعلومات واستخدام اختبار (T) حول المتوسط المتعمد في الدراسة (3) فكانت النتائج كما بالجدول الاتي:

جدول (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المجال الثالث

الدلالة المعنوية المحسوبة	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط العام	العبارة
0.000	45.329	0.638	3.287	المتوسط العام لإجابات المشاركين في الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الاستقلالية وحرية التصرف

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة إحصائي الاختبار (45.329) بدلالة معنوية محسوبة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في الدراسة (0.05)، وحيث ان المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة هو (3.287) وهو أكبر من المتوسط المفترض (3)، وهذا يدل على ان عينة الدراسة موافقة على العبارات المتعلقة بالمجال الثالث (الاستقلالية وحرية التصرف).

المحور الثاني: الولاء التنظيمي:

جدول (24): التحليل الإحصائي لعينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المصرف الذي أعمل به.	3.537	1.190	26.587	0.000
2	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما اتحدث عن عملي بالمصرف كجزء من حياتي الخاصة.	3.713	0.996	33.335	0.000
3	أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذا المصرف.	4.000	0.763	46.886	0.000
4	أشعر بأن المشكلات التي يواجهها المصرف تمثل جزء من مشاكلي الخاصة.	3.662	0.959	34.341	0.000
5	أشعر بأنه لدي ارتباط عاطفي قوي تجاه المصرف الذي أعمل به حالياً.	3.625	0.962	33.787	0.000
6	لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي وانا مرتاح لعملي بها.	3.600	0.962	33.451	0.000
7	أشعر بأن العمل في المصرف فرصة ممتازة يصعب الحصول عليها مرة أخرى.	3.775	0.899	37.528	0.000

0.000	33.216	0.925	3.437	يقدم لي المصرف مزايا غير متوفرة في مؤسسة أخرى.	8
0.000	38.901	0.856	3.725	حاجتي المادية للعمل هي سبب بقائي في المصرف.	9
0.000	24.645	1.165	3.212	اسعى من خلال عملي في المصرف لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية ومعنوية.	10
0.000	33.292	0.963	3.587	هناك فضل للمصرف الذي اعلم به في تطوير حياتي الوظيفية والاجتماعية.	11
0.000	32.464	0.967	3.512	عملي في المصرف يعتبر فرصة لتحقيق تقدم في حياتي الاجتماعية والمادية.	12
0.000	38.763	0.902	3.912	أشعر بأن الاستمرار في العمل بالمصرف هو تصرف أخلاقي.	13
0.000	33.541	0.993	3.725	تتوافق قيمي ومبادئ الشخصية مع القيم والمبادئ المعمول بها في المصرف.	14
0.000	49.067	0.729	4.000	أشعر بضرورة بذل كافة الجهود في هذا المصرف بشكل متوافق.	15
0.000	26.393	1.118	3.300	احرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية.	16
0.000	28.658	0.998	3.200	أشعر بأن اهداف المصرف التي يسعى لتحقيقها تتوافق الى حد كبير مع اهدافي.	17
0.000	26.665	1.106	3.300	اشعر في كثير من الأحيان اني مدين للمصرف بالكثير واني لا استطيع ترك العمل به.	18

جدول (25): التوزيع التكراري للمحور الثاني الولاء التنظيمي

الإجمالي	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماماً	الولاء التنظيمي
80	6	11	14	32	17	العدد
100	%7.5	%13.8	%17.5	%40	%21.2	النسبة
80	0	11	21	28	20	العدد
%100	%0	%13.8	%26.2	%35	%25	النسبة
80	0	1	20	37	22	العدد
%100	%0	%1.2	%25	%46.2	%27.5	النسبة

80	1	9	21	34	15	العدد	أشعر بأن المشكلات التي يواجهها المصرف تمثل جزء من مشاكلها الخاصة.
%100	%1.2	%11.2	%26.2	%42.5	%18.8	النسبة	
80	1	9	24	31	15	العدد	أشعر بأنه لدي ارتباط عاطفي قوي تجاه المصرف الذي أعمل به حالياً.
%100	%1.2	%11.2	%30	%38.8	%18.8	النسبة	
80	0	11	26	27	16	العدد	لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي وأنا مرتاح لعملي بها.
%100	%0	%13.8	%32.5	%33.8	%20	النسبة	
80	0	7	22	33	18	العدد	أشعر بأن العمل في المصرف فرصة ممتازة يصعب الحصول عليها مرة أخرى.
%100	%0	%8.8	%27.5	%41.2	%22.5	النسبة	
80	1	10	33	25	11	العدد	يقدم لي المصرف مزايا غير متوفرة في مؤسسة أخرى.
%100	%1.2	%12.5	%41.2	%31.2	%13.8	النسبة	
80	1	4	25	36	14	العدد	حاجتي المادية للعمل هي سبب بقاءتي في المصرف.
%100	%1.2	%5	%31.2	%45	%17.5	النسبة	
80	5	19	23	20	13	العدد	اسعى من خلال عملي في المصرف لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية ومعنوية.
%100	%6.2	%23.8	%28.8	%25	%16.2	النسبة	
80	2	8	24	33	13	العدد	هناك فضل للمصرف الذي اعمل به في تطوير حياتي الوظيفية والاجتماعية.
%100	%2.5	%10	%30	%41.2	%16.2	النسبة	
80	3	7	27	32	11	العدد	عملي في المصرف يعتبر فرصة لتحقيق تقدم في حياتي الاجتماعية والمادية.
%100	%3.8	%8.8	%33.8	%40	%13.8	النسبة	
80	0	8	12	39	21	العدد	أشعر بأن الاستمرار في العمل بالمصرف هو تصرف أخلاقي.
%100	%0	%10	%15	%48.8	%26.2	النسبة	
80	1	9	20	31	19	العدد	تتوافق قيمي ومبادئ الشخصية مع القيم والمبادئ المعمول بها في المصرف.
%100	%1.2	%11.2	%25	%38.8	%23.8	النسبة	
80	0	1	18	41	20	العدد	أشعر بضرورة بذل كافة الجهود في هذا المصرف بشكل متوافق.
%100	%0	1.2	%22.5	%51.2	%25	النسبة	
80	4	16	25	22	13	العدد	أحرص على بقاءتي في هذه المؤسسة حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية.
%100	%5	%20	%31.2	%27.5	%16.2	النسبة	
80	4	15	28	27	6	العدد	أشعر بأن أهداف المصرف التي يسعى لتحقيقها تتوافق الى حد كبير
%100	%5	%18.8	%35	%33.8	%7.5	النسبة	

							مع اهدافي.
80	5	15	21	29	10	العدد	اشعر في كثير من الأحيان اني
%100	%6.2	%19	%26	%36.2	%12.5	النسبة	مدين للمصرف بالكثير واني لا استطيع ترك العمل به.

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن:

1. لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المصرف الذي أعمل به.

نلاحظ من الجدول (25) ان نسبة (40%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق، تليها الاجابة موافق تماماً بنسبة (21.2%)، وأجاب (17.5%) بموافق الى حد ما، اما غير موافق فكانت نسبتها (13.8%)، ويتضح من الجدول (24) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.537) وذلك بانحراف معياري بلغ (1.190) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المصرف الذي أعمل به".

2. أشعر بالاعتزاز والفخر حينما اتحدث عن عملي بالمصرف كجزء من حياتي الخاصة.

يُبين الجدول (25) ان (35%) من الإجابات عند موافق، يليها (26.2%) اجابوا بموافق الى حد ما، اما الموافقين تماماً فقد بلغت نسبتهم (25%)، وكان (13.8%) من الإجابات عند غير موافق ونلاحظ من الجدول (24) أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (3.713) بانحراف معياري وصل عند (0.996) اما احصائي الاختبار (33.335) عند دلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث إن قيمة المتوسط أكبر من 3 مما يعني ان درجة الموافقة متوسطة على العبارة "أشعر بالاعتزاز والفخر حينما اتحدث عن عملي بالمصرف كجزء من حياتي الخاصة".

3. أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذا المصرف.

نلاحظ من الجدول (25) ان نسبة (46.2%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق، و(27.5%) كانت اجابتهم موافق تماماً، وأجاب (25%) بموافق الى حد ما، ويتضح من الجدول (24) ان المتوسط الحسابي كان عند (4.00) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.763) وذلك بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط الحسابي أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة على محتوى العبارة "أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذا المصرف".

4. أشعر بأن المشكلات التي يواجهها المصرف تمثل جزء من مشاكل الخاصة.

نلاحظ من الجدول (25) ان نسبة (42.5%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق، تليها الاجابة موافق الى حد ما بنسبة (26.2%)، وأجاب (18.8%) بموافق تماماً، اما غير موافق فكانت نسبتها (11.2%)، ويتضح من الجدول (24) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.662) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.959) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "أشعر بأن المشكلات التي يواجهها المصرف تمثل جزء من مشاكل الخاصة".

5. أشعر بأنه لدي ارتباط عاطفي قوي تجاه المصرف الذي أعمل به حالياً.

يُبين الجدول (25) ان (38.8%) من الإجابات عند موافق، يليها (30%) اجابوا بموافق الى حد ما، اما الموافقين تماماً فقد بلغت نسبتهم (18.8%)، ونلاحظ من الجدول (24) أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (3.625) بانحراف معياري قيمته (0.962) اما احصائي الاختبار (33.787) عند دلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث إن قيمة

المتوسط أكبر من 3 مما يعني ان درجة الموافقة متوسطة على العبارة "أشعر بأنه لدي ارتباط عاطفي قوي تجاه المصرف الذي أعمل به حالياً".

6. لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي وانا مرتاح لعملي به.

نلاحظ من الجدول (25) ان نسبة (33.8%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم بموافق، تليها الاجابة موافق الى حد ما بنسبة (32.5%)، وأجاب (20%) بموافق تماماً، ويتضح من الجدول (24) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.600) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.962) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي وانا مرتاح لعملي بها".

7. أشعر بأن العمل في المصرف فرصة ممتازة يصعب الحصول عليها مرةً أخرى.

نلاحظ من الجدول (25) ان نسبة (41.2%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم موافق، وأجاب (27.5%) بموافق الى حد ما، تليها الاجابة موافق تماماً بنسبة (22.5%)، ويتضح من الجدول (24) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.775) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.899)، وكانت قيمة احصائي الاختبار (37.528) وذلك بدلالة إحصائية (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "أشعر بأن العمل في المصرف فرصة ممتازة يصعب الحصول عليها مرةً أخرى".

8. يقدم لي المصرف مزايا غير متوفرة في مؤسسة أخرى.

يُبين الجدول (25) ان (41.2%) من الإجابات عند موافق الى حد ما، يليها (31.2%) اجابوا بموافق، اما الموافقين تماماً فقد بلغت نسبتهم (13.8%)، ونلاحظ من الجدول (24) أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (3.437) بانحراف معياري قيمته (0.925) اما احصائي الاختبار (33.216) عند دلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر

من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث إن قيمة المتوسط أكبر من 3 مما يعني ان درجة الموافقة متوسطة على العبارة "يقدم لي المصرف مزايا غير متوفرة في مؤسسة أخرى".

9. حاجتي المادية للعمل هي سبب بقاءني في المصرف.

نلاحظ من الجدول (25) ان نسبة (45%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم بموافق، تليها الاجابة موافق الى حد ما بنسبة (31.2%)، وأجاب (17.5%) بموافق تماماً، ويتضح من الجدول (24) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.725) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.856) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "حاجتي المادية للعمل هي سبب بقاءني في المصرف".

10. اسعى من خلال عملي في المصرف لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية ومعنوية.

يُظهر الجدول (25) ان (28.8%) من الإجابات عند موافق الى حد ما، اما الموافقين فقد بلغت نسبتهم (25%)، يليها (23.8%) اجابوا بغير موافق، ونلاحظ من الجدول (24) أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (3.212) بانحراف معياري قيمته (1.165) اما احصائي الاختبار (24.645) عند دلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث إن قيمة المتوسط أكبر من 3 مما يعني ان درجة الموافقة متوسطة على العبارة "اسعى من خلال عملي في المصرف لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية ومعنوية".

11. هناك فضل للمصرف الذي اعمل به في تطوير حياتي الوظيفية والاجتماعية.

يُبين الجدول (25) ان (41.2%) من الإجابات عند موافق، يليها (30%) اجابوا بموافق الى حد ما، اما الموافقين تماماً فقد بلغت نسبتهم (16.2%)، ونلاحظ من الجدول (24) أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (3.587) بانحراف معياري وصل عند (0.963) اما احصائي

الاختبار (33.292) عند دلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث إن قيمة المتوسط أكبر من 3 مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة على العبارة "هناك فضل للمصرف الذي عمل به في تطوير حياتي الوظيفية والاجتماعية".

12. عملي في المصرف يعتبر فرصة لتحقيق تقدم في حياتي الاجتماعية والمادية.

يظهر من الجدول (25) أن الإجابة موافق مثلت (40%) من الإجابات تليها إجابة موافق إلى حد ما بنسبة (33.8%) ومن ثم (13.8%) عند الإجابة موافق تماماً، وبين الجدول (24) أن المتوسط الحسابي كان (3.512) بانحراف معياري (0.967) أما قيمة احصائي الاختبار فكانت (32.464) بدلالة إحصائية بلغت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "عملي في المصرف يعتبر فرصة لتحقيق تقدم في حياتي الاجتماعية والمادية".

13. أشعر بأن الاستمرار في العمل بالمصرف هو تصرف أخلاقي.

نلاحظ من الجدول (25) أن نسبة (48.8%) من الإجابات كانت عند موافق، و(26.2%) من المشاركين كانت اجابتهم موافق تماماً، وأجاب (15%) بموافق إلى حد ما، ويتضح من الجدول (24) أن المتوسط الحسابي كان عند (3.912) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.902) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 وعند (4) تقريباً مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة على محتوى العبارة "أشعر بأن الاستمرار في العمل بالمصرف هو تصرف أخلاقي".

14. تتوافق قيمي ومبادئ الشخصية مع القيم والمبادئ المعمول بها في المصرف.

يُظهر الجدول (25) أن نسبة (38.8%) من الإجابات كانت عند موافق، و(25%) من المشاركين كانت اجابتهم موافق إلى حد ما، وأجاب (23.8%) بموافق تماماً، ويتضح من

الجدول (24) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.725) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.993) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "تتوافق قيمي ومبادئ الشخصية مع القيم والمبادئ المعمول بها في المصرف".

15. أشعر بضرورة بذل كافة الجهود في هذا المصرف بشكل متوافق.

يُظهر الجدول (25) ان (51.2%) من الإجابات عند موافق، اما الموافقين تماماً فقد بلغت نسبتهم (25%)، يليها (22.5%) اجابوا موافق الى حد ما، ونلاحظ من الجدول (24) أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (4.00) بانحراف معياري قيمته (0.729) اما احصائي الاختبار (49.067) عند دلالة إحصائية (0.000)، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث إن قيمة المتوسط أكبر من 3 مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة على العبارة "أشعر بضرورة بذل كافة الجهود في هذا المصرف بشكل متوافق".

16. احرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية.

نلاحظ من الجدول (25) ان نسبة (31.2%) من المشاركين في الدراسة كانت اجابتهم بموافق الى حد ما، تليها الاجابة موافق بنسبة (27.5%)، وكانت نسبة الغير موافقين (20%)، وأجاب (16.2%) بموافق تماماً، ويتضح من الجدول (24) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.300) وذلك بانحراف معياري بلغ (1.118) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "احرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية".

17. أشعر بأن اهداف المصرف التي يسعى لتحقيقها تتوافق الى حد كبير مع اهدافي.

يظهر من الجدول (25) أن الإجابة موافق الى حد ما مثلت (35%) من الإجابات تليها إجابة موافق بنسبة (33.8%) ومن ثم (18.8%) عند الإجابة غير موافق، ويبين الجدول (24) ان المتوسط الحسابي كان (3.200) بانحراف معياري (0.998) اما قيمة احصائي الاختبار فكانت (28.658) بدلالة إحصائية بلغت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "عملي في المصرف يعتبر فرصة لتحقيق تقدم في حياتي الاجتماعية والمادية".

18. اشعر في كثير من الأحيان أنى مدين للمصرف بالكثير واني لا أستطيع ترك العمل به.

يُظهر الجدول (25) ان نسبة (36.2%) من الاجابات كانت عند موافق، و(26%) من المشاركين كانت اجابتهم موافق الى حد ما، وأجاب (19%) بغير موافق، اما الموافقين تماماً فنسبتهم (12.5%)، ويتضح من الجدول (24) ان المتوسط الحسابي كان عند (3.300) وذلك بانحراف معياري بلغ (1.106) وذلك بدلالة إحصائية وصلت (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أصغر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني ان المتوسط الحسابي دال إحصائياً، حيث كان المتوسط أكبر من 3 مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة على محتوى العبارة "اشعر في كثير من الأحيان أنى مدين للمصرف بالكثير واني لا أستطيع ترك العمل به".

وقد تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمجال مشاركة المعلومات واستخدام اختبار (T) حول المتوسط المتعمد في الدراسة (3) فكانت النتائج كما بالجدول الاتي:

جدول (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثاني

الدالة المعنوية المحسوبة	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط العام	العبارة
0.000	48.979	0.648	3.601	المتوسط العام لإجابات المشاركين في الدراسة على العبارات المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة إحصائي الاختبار (48.979) بدلالة معنوية محسوبة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في الدراسة (0.05)، وحيث ان المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة هو (3.601) وهو أكبر من المتوسط المفترض (3)، وهذا يدل على ان عينة الدراسة موافقة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني (الولاء التنظيمي).

الفصل السادس: اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات

(1-6) اختبار الفرضيات.

(2-6) النتائج والتوصيات.

(1-6) اختبار الفرضيات:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة ثم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار القواعد الآتية:

1. أن درجة الثقة المتبعة في الدراسة 95%.
2. مستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوي 0.05.
3. تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة والذي يساوي (0.05) وقيمة مستوى المعنوية المشاهد.
4. يتم اتخاذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية البديلة ورفض الصفرية في حالة أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي (0.05).

لغرض التأكد من صحة فرضيات الدراسة فقد تم استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الارتباط والأثر للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وكانت الفرضية الرئيسية كما يلي:

(1-1-6) الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

وقد تم إعادة صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار لمعرفة أثر تمكين العاملين (كمتغير مستقل) في الولاء التنظيمي (كمتغير تابع).

جدول (27): تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	البيان
0.000	4.093	0.421	0.177	0.421	أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين

دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول (27) دراسة أثر تمكين العاملين (كمتغير مستقل) في الولاء التنظيمي (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (4.093) بدلالة إحصائية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة الاحصائية اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1: \beta_1 \neq 0$) على أساس وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (كمتغير مستقل) في الولاء التنظيمي (كمتغير تابع)، وحيث ان إشارة معامل الارتباط R موجبة وتساوي (+0.421) عليه فإنه كلما زاد مستوى تمكين العاملين زاد مستوى الولاء التنظيمي والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (تمكين العاملين) يفسر 17.7% من التغير في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي (0.586)، وهذا يعني ان التغير في بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (تمكين العاملين) يؤدي الى تغير في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بمقدار (0.586)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة ".

(6-1-1-1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

وقد تم إعادة صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار لمعرفة أثر مشاركة المعلومات (كمتغير مستقل) في الولاء التنظيمي (كمتغير تابع).

جدول (28): تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر مشاركة المعلومات في الولاء التنظيمي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر مشاركة المعلومات في الولاء التنظيمي	0.188	0.035	0.188	1.688	0.095

دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول (28) دراسة أثر مشاركة العاملين للمعلومات (كمتغير مستقل) في الولاء التنظيمي (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (1.688) بدلالة إحصائية (0.095) وقيمة مستوى الدلالة الاحصائية اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية العدمية ($H_0: \beta_1 = 0$) ونرفض الفرضية البديلة ($H_1: \beta_1 \neq 0$) على أساس عدم وجود تأثير معنوي لمشاركة المعلومات (كمتغير مستقل) في الولاء التنظيمي (كمتغير تابع)، وحيث ان إشارة معامل الارتباط R موجبة وتساوي (+0.188) عليه فإنه كلما زاد مستوى مشاركة المعلومات زاد مستوى الولاء التنظيمي والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (مشاركة المعلومات) يفسر 3.5% من التغير في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي (0.188)، وهذا يعني ان التغير في بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (تمكين العاملين) يؤدي الى تغير في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بمقدار (0.188)، وعليه يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على "عدم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة".

(2-1-1-6) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

وقد تم إعادة صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار لمعرفة أثر بناء فرق العمل (كمتغير مستقل) في الولاء التنظيمي (كمتغير تابع).

جدول (29): تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر بناء فرق العمل في الولاء التنظيمي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر بناء فرق العمل في الولاء التنظيمي	0.328	0.107	0.328	+3.064	0.003

دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول (29) دراسة أثر بناء فرق العمل (كمتغير مستقل) في الولاء التنظيمي (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (3.064) بدلالة إحصائية (0.003) وقيمة مستوى الدلالة الاحصائية اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1: \beta_1 \neq 0$) على أساس وجود تأثير معنوي لبناء فرق العمل (كمتغير مستقل) في الولاء التنظيمي (كمتغير تابع)، وحيث ان إشارة معامل الارتباط R موجبة وتساوي (+0.328) عليه فإنه كلما زاد مستوى بناء فرق العمل زاد مستوى الولاء التنظيمي والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (تمكين العاملين) يفسر 10.7% من

التغير في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي (0.328)، وهذا يعني ان التغير في بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (بناء فرق العمل) يؤدي الى تغير في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بمقدار (0.328)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة".

(3-1-1-6) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية العاملين وحرية التصرف في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

وقد تم إعادة صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية العاملين وحرية التصرف في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية العاملين وحرية التصرف في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة

لاختبار هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار لمعرفة أثر استقلالية العاملين وحرية التصرف (كمتغير مستقل) في الولاء التنظيمي (كمتغير تابع).

جدول (30): تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر استقلالية العاملين وحرية التصرف في الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	البيان
0.000	+4.720	0.471	0.222	0.471	أثر استقلالية العاملين وحرية التصرف في الولاء التنظيمي

دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول (30) دراسة أثر تمكين العاملين (كمتغير مستقل) في الولاء التنظيمي (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة

والتي بلغت (4.720) بدلالة إحصائية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة الاحصائية اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1: \beta_1 \neq 0$) على أساس وجود تأثير معنوي استقلالية العاملين وحرية التصرف (كمتغير مستقل) في الولاء التنظيمي (كمتغير تابع)، وحيث ان إشارة معامل الارتباط R موجبة وتساوي (+0.471) عليه فإنه كلما زاد مستوى استقلالية العاملين وحرية التصرف زاد مستوى الولاء التنظيمي والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (تمكين العاملين) يفسر 22.2% من التغير في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي (0.471)، وهذا يعني ان التغير في بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (تمكين العاملين) يؤدي الى تغير في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بمقدار (0.471)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية استقلالية العاملين وحرية التصرف في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة".

(6-1-1-4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء العاطفي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

وقد تم إعادة صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء العاطفي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء العاطفي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار لمعرفة أثر تمكين العاملين (كمتغير مستقل) في الولاء العاطفي (كمتغير تابع).

جدول (31): تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر تمكين العاملين في الولاء العاطفي

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	البيان
0.003	+3.117	0.333	0.111	0.333	أثر تمكين العاملين في الولاء العاطفي.

دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول (31) دراسة أثر تمكين العاملين (كمتغير مستقل) في الولاء العاطفي (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (3.177) بدلالة إحصائية (0.003) وقيمة مستوى الدلالة الاحصائية اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1: \beta_1 \neq 0$) على أساس وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (كمتغير مستقل) في الولاء العاطفي (كمتغير تابع)، وحيث ان إشارة معامل الارتباط R موجبة وتساوي (+0.333) عليه فإنه كلما زاد مستوى تمكين العاملين زاد مستوى الولاء التنظيمي والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (تمكين العاملين) يفسر 11.1% من التغير في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، اما الباقي وهو 89.9% فيرجع لعوامل اخرى، كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي (0.333)، وهذا يعني ان التغير في بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (تمكين العاملين) يؤدي الى تغير في المتغير التابع (الولاء العاطفي) بمقدار (0.333)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء العاطفي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة".

(5-1-1-6) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء المستمر لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

وقد تم إعادة صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء المستمر لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء المستمر لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار لمعرفة أثر تمكين العاملين (كمتغير مستقل) في الولاء المستمر (كمتغير تابع).

جدول (32): تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر تمكين العاملين في الولاء المستمر

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر تمكين العاملين في الولاء المستمر.	0.493	0.243	0.493	+5.011	0.000

دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول (32) دراسة أثر تمكين العاملين (كمتغير مستقل) في الولاء المستمر (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (5.011) بدلالة إحصائية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة الاحصائية اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1: \beta_1 \neq 0$) على أساس وجود تأثير معنوي استقلالية العاملين وحرية التصرف (كمتغير مستقل) في الولاء التنظيمي (كمتغير تابع)، وحيث ان إشارة معامل الارتباط R موجبة وتساوي (+0.493) عليه فإنه كلما زاد مستوى استقلالية العاملين وحرية التصرف زاد مستوى الولاء التنظيمي والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (تمكين العاملين) يفسر 24.3% من التغير في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي (0.493)، وهذا يعني ان التغير في بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (تمكين العاملين) يؤدي الى تغير في المتغير التابع (الولاء المستمر) بمقدار (0.493)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تمكين العاملين في الولاء المستمر لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة".

(6-1-1-6) اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء الاخلاقي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

وقد تم إعادة صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء الاخلاقي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء الاخلاقي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار لمعرفة أثر لتمكين العاملين (كمتغير مستقل) في الولاء الاخلاقي (كمتغير تابع).

جدول (33): تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر تمكين العاملين في الولاء الاخلاقي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر تمكين العاملين في الولاء الاخلاقي	0.326	0.106	0.326	+3.045	0.003

دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول (30) دراسة أثر تمكين العاملين (كمتغير مستقل) في الولاء الاخلاقي (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (3.045) بدلالة إحصائية (0.003) وقيمة مستوى الدلالة الاحصائية اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1: \beta_1 \neq 0$) على أساس وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (كمتغير مستقل) في الولاء الاخلاقي (كمتغير تابع)، وحيث ان إشارة معامل الارتباط R موجبة وتساوي (+0.326) عليه فإنه كلما زاد مستوى تمكين العاملين زاد مستوى الولاء الاخلاقي والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (تمكين العاملين) يفسر 10.6% من

التغير في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي (0.326)، وهذا يعني ان التغير في بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (تمكين العاملين) يؤدي الى تغير في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بمقدار (0.326)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الولاء الاخلاقي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة".

(2-1-6) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، تم اختبارها من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

(1-2-1-6) الفرضية الفرعية الاولى:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

وقد تم إعادة صياغتها احصائياً، بحث تكون على النحو التالي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين الذكور والإناث في الولاء التنظيمي لدى العاملين في فروع مصرف الصحاري قيد الدراسة، تم استخدام اختبار (T) للمقارنة بين متوسطي عينتين مستقلتين، وذلك لاختبار الاختلاف، والجدول الاتي يوضح ذلك:

جدول (34): نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي لدى العاملين طبقاً لاختلاف الجنس

الاستنتاج	الدلالة المعتمدة	الدلالة الاحصائية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
توجد فروق دالة بين المجموعتين	0.05	0.000	48.979	0.670	3.554	63	الذكور
				0.542	3.774	17	الإناث

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (T) تساوي (48.979)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير الجنس).

(2-2-1-6) الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير العمر.

وقد تم إعادة صياغتها احصائياً، بحث تكون على النحو التالي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير العمر.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير العمر.

ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين الجنس والولاء التنظيمي لدى العاملين في فروع مصرف الصحاري قيد الدراسة، استخدام الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك لاختبار الفروق، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (35): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي لدى العاملين طبقاً لاختلاف العمر

الدلالة المعنوية المحسوبة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف
0.782	0.360	0.155	3	0.465	بين المجموعات
		0.431	76	32.762	داخل المجموعات
			79	33.227	المجموع

من الجدول السابق نجد أن قيمة (F) بلغت (0.360) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.782)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير العمر).

(3-2-1-6) الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد تم إعادة صياغتها إحصائياً، بحيث تكون على النحو التالي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في فروع مصرف الصحاري قيد الدراسة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك لاختبار الفروق، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (36): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي لدى العاملين طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي

الدلالة المعنوية المحسوبة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف
0.569	0.737	0.314	4	1.257	بين المجموعات
		0.426	75	31.970	داخل المجموعات
			79	33.227	المجموع

من الجدول السابق نجد أن قيمة (F) بلغت (0.737) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.569)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

(4-2-1-6) الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

وقد تم إعادة صياغتها احصائياً، بحث تكون على النحو التالي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين المستوى الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في فروع مصرف الصحاري قيد الدراسة، استخدام الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك لاختبار الفروق، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (37): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي لدى العاملين طبقاً لاختلاف المستوى الوظيفي

الدلالة المعنوية المحسوبة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف
0.057	2.611	1.035	3	3.105	بين المجموعات
		0.396	76	30.122	داخل المجموعات
			79	33.227	المجموع

من الجدول السابق نجد أن قيمة (F) بلغت (2.611) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.057)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي).

(5-2-1-6) الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

وقد تم إعادة صياغتها احصائياً، بحث تكون على النحو التالي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في فروع مصرف الصحاري قيد الدراسة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك لاختبار الفروق، والجدول الاتي يوضح ذلك:

جدول (38): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

الدالة المعنوية المحسوبة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف
0.043	2.844	1.118	3	3.354	بين المجموعات
		0.393	76	29.873	داخل المجموعات
			79	33.227	المجموع

من الجدول السابق نجد أن قيمة (F) بلغت (2.844) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.043)، وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية).

النتائج والتوصيات

(6-2-1) النتائج:

5. يوجد أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة، انظر الجدول رقم (27).
6. لا يوجد أثر لمشاركة المعلومات في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة، انظر الجدول رقم (28).
7. يوجد أثر لبناء فرق العمل في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة، انظر الجدول رقم (29).
8. يوجد أثر لاستقلالية العاملين وحرية التصرف في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة، انظر الجدول رقم (30).
9. يوجد أثر لتمكين العاملين في كلاً من (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي) لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة، انظر الجداول رقم (31،32،33).
10. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة الوظيفية، انظر الجدولين رقم (34،38).
11. لا توجد فروقات في أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي)، انظر الجداول (35،36،37).
12. بينت الدراسة ان مستوى تمكين العاملين كان إيجابياً حسب اتجاهات افراد مجتمع الدراسة، حيث كان متوسط مستوى بناء فرق العمل الأعلى بمتوسط بلغ (3.6).
13. توصلت الدراسة الى ان مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفع الى حد ما حسب إجابات عينة الدراسة، حيث بلغ 3.6، انظر الجدول رقم (26).
14. بينت الدراسة ان 78.8% من العاملين كانوا من الذكور، كما توصلت الدراسة الى ان 55% من العاملين هم من الحاصلين على الشهادة الجامعين فما فوق.

15. بينت الدراسة أن معظم افراد مجتمع الدراسة من أصحاب الخبرة الطويلة في العمل المصرفي، حيث لديهم خبرة عند 16 سنة فأكثر وبنسبة 65%، انظر الجدول رقم (14).

(6-2-2) التوصيات:

1. الاهتمام بتطوير وتدعيم ثقافة تمكين العاملين بالشكل الذي ينسجم مع الأنظمة الإدارية المعتمدة بالمصرف، وذلك للاستفادة منها في رفع مستوى ولاء العاملين.
2. منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.
3. زيادة الاهتمام ببناء فرق العمل نظراً لأهميتها في المساعدة في انجاز المهام المختلفة، ورفع مستوى الولاء التنظيمي.
4. منح العاملين قدر أكبر من الاستقلالية وحرية التصرف وذلك نظراً لأثره الإيجابي على ولاء العاملين للمنظمة.
5. العمل على توفير أجواء تنظيمية تشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
6. التركيز على استقطاب وتعيين الكفاءات ذات المؤهلات العلمية الجامعية فما فوق.
7. زيادة الميزات المادية والمعنوية لتحفيز العاملين على البقاء والاستمرار في العمل مع المصرف، ومن ثم تأكيد ولائهم للمصرف.
8. حث القيادات الإدارية بالمصرف على دعم وتشجيع العمل بروح الفريق في تسيير العمل، وكذلك حل المشاكل التي قد تحدث.
9. اجراء دراسات مستقبلية اخرى تخص تمكين العاملين والولاء التنظيمي داخل البيئة الليبية بشكل عام، وذلك لأهمية المفهومين من الناحية العلمية والعملية.

المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور، جمال الدين، 1995، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، لبنان.
2. الرازي، محمد بن بكر، 1996، مختار الصحاح، دار الفكر للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
3. الطبري، محمد بن جرير، 2001، جامع البيان عن تأويل آيات القرآن، ج10، دار إحياء التراث العربي، لبنان.
4. المعجم الوسيط، 1998، ط3، مجمع اللغة العربية، القاهرة.
5. أنيس، إبراهيم وآخرون، 1960، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة.

ثالثاً: الكتب:

1. أبو النصر، مدحت محمد، (2007)، إدارة الموارد البشرية اتجاهات معاصرة، ط1، مجموعة نيل العربية، مصر.
2. أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
1. الخطيب، أحمد، (2009)، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
2. الدوري، زكريا مطلق وآخرون، (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للعملية للنشر والتوزيع، عمان.
3. الساعدي، مؤيد نعمة، (2011)، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
4. الطائي، رعد عبد الله وآخرون، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان.
5. الطويل، هاني، (2007)، سلوك الأفراد والجماعات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

7. الكبيسي، عامر خضير، (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
8. المعاني، احمد اسماعيل واخرون، (2011)، ط1، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
9. المعاني، ايمن عودة، (1996)، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مؤسسة الوراق، عمان.
10. اللوزي، موسى، (1998)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. اللوزي، موسى، (2003)، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. الوادي، محمود حسن، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
13. اندروس، رامي واخرون، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، ط2، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن.
14. بوهلن، جو، (1969)، القيادة وديناميكية الجماعة، ترجمة: محمد العريان وإبراهيم شهاب، مكتبة ألا نجلو المصرية، القاهرة.
15. حمود، خضير كاظم واخرون، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، اثره للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. ديفز، كيث، (1974)، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد الحميد ومحمد إسماعيل، دار النهضة، القاهرة.
17. رشيد، مازن، (2004)، إدارة المواد البشرية، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض.
18. رويم، فايزة، (2010)، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
19. عبد الله، الصباب احمد واخرون، (2002)، اساسيات الإدارة، ط7، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
20. عبد الوهاب، علي، (2002)، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة عين شمس،

مصر.

21. عبد الوهاب، علي، (1402هـ)، الجوانب السلوكية للانتظام بالاداء الرسمي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
22. علاقي، مدني عبد القادر، (2000)، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، جدة.
23. عودة، أيمن، (1996)، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، ط1، مؤسسة الوراق، عمان.
24. علي، فضل الله، (1997)، دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي، ط3، المطبعة العصرية، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
25. ماهر، أحمد، (2000)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
26. محمد، النمر سعود واخرون، (2006)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
27. مصطفى، أحمد سيد، (2005)، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر.
28. ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمتطلبات اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة مصر.
29. هيجان، عبد الرحمن، (1998)، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها، معهد الإدارة العلمية، الرياض، السعودية.
30. ياغي، محمد، (1987)، مبادئ الإدارة العامة، دون ناشر، الرياض.

رابعاً: الرسائل والأطروحات:

1. البلوي، محمد سليمان، 2008، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، المملكة العربية السعودية.
2. الحمداني، مريم، 2009، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، سلطنة عمان.

3. الدوسري، سعد بن عميان، 2005، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
4. الرشودي، خالد سليمان، 2009، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
5. الشهراني، عبد الله بن عوض، 2009، دور التمكين في تحقيق امن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الرياض.
6. العروسي، المختار إسماعيل، 2007، السلوك القيادي للمديرين وأثره على ولاء العاملين للمؤسسة، دراسة ميدانية بقطاع التعليم بمدينة الزاوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السابع من ابريل (سابقاً).
7. العساف، حسين موسى، 2006، التمكين الوظيفي لدى القيادة الاكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئات التدريس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
8. العصيمي، عياد محمد، 2003، اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق متطلبات فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
9. العتار، هيثم، 2012، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
10. المبروك، شروق، 2010، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
11. الملفوح، فانت، 2016، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة.
12. النوفل، بدر عيسى، 2010، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

13. ام كلثوم، بوزيان، 2017، تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة البليدة 2، الجزائر.
14. أمين، مالكي، 2016، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر.
15. بن نحيت، أيوب، 2008، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
16. بو بكر، ماضي، 2016، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، الجزائر.
17. بو سالم، احمد، 2013، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.
18. بو سالم، أبو بكر، 2010، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الجزائر.
19. بو سالم، أبو بكر، 2015، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
20. جوهر واخرون، 2015، أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آكلي أمحمد والحاج، الجزائر.
21. حجيرة، فريد، 2013، العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، دراسة حالة على مؤسسة نقاوس مصبرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خليضر، الجزائر.
22. زاهر، تيسير، 2012، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين في الفنادق ذات

- التصنيف خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
23. سعود، أمال، 2014، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الكوابل، بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
24. سمراء وآخرون، 2015، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة مون جروة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
25. شريبط، الشريف محمد، 2009، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطي لمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر.
26. شعيب، عبد القادر التومي، 2013، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية للعلوم الإدارية والمالية، طرابلس، ليبيا.
27. صحراوي، وافية، 2013، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط مهني والولاء التنظيمي وفعاليات الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
28. عارف، عالية، 2004، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
29. عفانة، حسين مروان، 2013، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
30. عمر، المبروك الشارف، 2001، أثر المتغيرات الديمغرافية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمصارف في منطقة طرابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
31. عور ثاني، مأمون عبد القادر، 2003، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

النجاح، فلسطين.

32. عويضة، إيهاب احمد، 2008، أثر الرضاء الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

33. قديح، أماني حسام، 2014، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

34. قوز، عبد الله، 2016، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

35. كريمة، حاجي، 2012، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.

36. كوكاب، وهيبة، 2017، إمكانية تطبيق مفهوم التمكين الإداري في جامعة الزاوية، دراسة حالة بالإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزاوية، ليبيا.

37. محمد، سالي علي، 2002، العلاقة بين ابعاد التمكين ودرجات الرضاء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

38. محمدي، عمر جهاد، 2016، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

39. مسعود، مؤيد أحمد، 2012، درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر ميري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

خامساً: المجالات والدوريات:

1. أفندي، عطية حسين، 2003، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر،

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
2. الاشخم، البغدادي خليل، 2017، استراتيجيات تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الزاوية التعليمي، المجلة الليبية للدراسات (دار الزاوية للكتاب)، ع (12).
3. البريدي، عبد الله بن عبد الرحمن والرشيد، نورة بنت محمد، 2012، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، دورية الإدارة العامة، م (52)، ع (2).
4. البشاشة، سامر عبد المجيد، 2008، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م (15)، ع (2)، الكويت.
5. الحراشة، محمد والهيبي، صلاح الدين، 2006، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، م (33)، ع (2).
6. القطان، عبد الرحيم علي، 1987، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي، المجلة العربية للإدارة.
7. السقاف، صفوان وابوسن، احمد إبراهيم، 2015، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حاله تطبيقية على منظمات الاعمال اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، م (16) ع (1)، جامعة السودان.
8. المبيضين، محمد نيب والطراونة، محمد احمد، 2011، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، م (38)، ع (2)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن.
9. المدهون، موسى توفيق، 1999، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، م (13)، ع (2)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
10. المعاني، أيمن عودة، 1999، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة

الإداري، م (21)، ع (78)، مسقط.

11. المعاني، أيمن عودة وارشيده، عبد الحكيم، 2009، التمكين الإداري وآثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، م (5)، ع (2)، الجامعة الأردنية.

12. المير، عبد الرحيم علي، 1995، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة.

13. العجمي، شبيب، 1998، العلاقة بين الولاء التنظيمي واحساس العاملين العدالة التنظيمية، مجلة الإداري، م (20)، ع (72)، مسقط.

14. العتيبي، سعود والسواط، طلق عوض الله، 1997، الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، جامعة الملك عبد العزيز، ع (70)، مسقط.

15. الطحم، عبد الله بن عبد الغني، 1996، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية.

16. الهيتي، خالد ويافو صليوة، 1990، التطبيع الاجتماعي التنظيمي، المجلة العربية للإدارة.

17. دره، محمد الخشروم، 2011، دور التمكين في تحويل المصارف الى منظمات متعلمة، دراسة حالة على المصرف التجاري بمدينة حلب، مجلة جامعة الملك سعود، م (22) ع (1).

18. راضي، جواد محسن، 2010، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م (21) ع (1)، جامعة القادسية، فلسطين.

19. زريق، نجاه سالم، 2011، الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بمدينة الخمس وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة الجامعة الأسمرية، ع (21)، الجامعة الاسمرية.

20. طالب، علاء فرحان، 2003، العلاقة بين الولاء التنظيمي والمخرجات التنظيمية، مجلة البحوث الاقتصادية، ع (2).

21. كاظم، أميرة خضير، 2014، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، م (8)، ع (31)، العراق.

22. هنية، سلخان، بن عشاوي أحمد، 2017، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع (12)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

سادساً: الملتقيات الندوات:

1. الشقاوي، عبد الرحمن، 2002، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي، ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، المملكة العربية السعودية.

2. العتيبي، سعد مرزوق، 2004، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة.

الملاحق

- أ. الاستبانة.
- ب. قائمة بأسماء المحكمين.
- ت. قائمة بأسماء المصارف وعدد الاستبانات الموزعة.

ملحق (أ)
استمارة الاستبيان

جامعة الزاوية
إدارة الدراسات العليا والتدريب
كلية الاقتصاد / قسم الإدارة

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة:

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي للعاملين بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية". كمتطلب لنيل درجة الماجستير في الإدارة من كلية الاقتصاد - جامعة الزاوية.

أمل منكم التفضل بتعبئة هذه الاستبانة وذلك بقراءة كل سؤال، ثم التفضل باختيار الإجابة التي تتفق مع رأيكم بدقة وموضوعية بوضع إشارة () امام كل سؤال، علماً بأن هذه الاستبانة سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط. إن إجاباتكم الدقيقة هي التي ستحقق المستهدف من وراء هذه الدراسة، شاكرين لكم حسن تعاونكم، ولكم مني جزيل الشكر والعرفان.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ملاحظة: في حالة لديكم أي استفسار، وتودون الحصول على المزيد من المعلومات، الرجاء التواصل معي عبر الوسائل التالية:

الباحث / عبد الكريم محمود دغفوس
قسم الإدارة / كلية الاقتصاد / جامعة الزاوية
Email: k.dahfoos21@gmail.com
هاتف / 0924062967

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1 - العمر:

- | | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 26 إلى أقل من 36 سنة | <input type="checkbox"/> | - 25 سنة فأقل |
| <input type="checkbox"/> | من 46 إلى أقل من 56 سنة | <input type="checkbox"/> | - من 36 إلى أقل من 46 سنة |
| | | <input type="checkbox"/> | - من 56 سنة فأكثر |

2 - الجنس:

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

3- المستوى التعليمي:

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | ماجستير | <input type="checkbox"/> | دكتوراه |
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عالي | <input type="checkbox"/> | جامعي |
| <input type="checkbox"/> | ثانوية | <input type="checkbox"/> | دبلوم متوسط |

4- المستوى الوظيفي:

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | رئيس قسم | <input type="checkbox"/> | مدير فرع |
| <input type="checkbox"/> | موظف | <input type="checkbox"/> | رئيس وحدة |

5 - الخبرة الوظيفية:

- | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 إلى 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | خمس سنوات فأقل |
| <input type="checkbox"/> | 16 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 11 إلى 15 سنة |

ثانياً: مقاييس تمكين العاملين

الرقم	مشاركة المعلومات	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت بدون صعوبة تذكر.					
2	يسعى المصرف لإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب.					
3	العاملون في المصرف أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات وسهولة الاتصالات.					
4	يتمتع المصرف ببنية تكنولوجية عالية الجودة تمكن العاملين من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم.					
5	تتصف بيئة العمل بالمصرف بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تسمح بتدفق معلومات متنوعة وواضحة.					
6	يشارك العاملين في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعة العملاء.					
7	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام.					
8	تشجع الإدارة وجود اتصالات بين العاملين في الإدارات الأخرى بمستوى مناسب.					
9	يستطيع العاملون الوصول الى أصحاب القرار وشرح موافقهم بدون صعوبة.					
10	الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالسرعة والدقة في نقل المعلومات.					
بناء فرق العمل						
1	إنجاز المهام اليومية يتم بتوزيعها على فرق عمل مختلفة.					
2	التزم بشكل عال تجاه المهام المسندة الي عندما أعمل ضمن فريق عمل.					
3	حاجات المجموعة تتقدم على حاجتي الشخصية.					
4	يلجأ المصرف لحل المشكلات عن طريق فرق العمل.					
5	تقوم إدارة المصرف بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.					
6	يشجع المصرف على العمل الجماعي ويحرص على بناء فرق العمل.					
7	تتسم علاقتي مع رؤسائي بالتعاون والثقة والاحترام المتبادل.					
8	يعمل العاملين داخل المصرف بروح الفريق.					

					9	افضل انا وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.
					10	تعتبر فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.
الاستقلالية وحرية التصرف						
					1	أشعر بكامل الحرية لاختيار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي.
					2	تتوفر لدي الفرصة في اتخاذ أي اجراء يضمن قيامي بعملتي بشكل جيد.
					3	اثناء تعامل الموظفين مع المشاكل التي تواجههم لا يحتاجون الى الرجوع للإدارة الا في حالات معينة.
					4	تقدم الإدارة تصور واضح وشامل عن العمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين في التنفيذ.
					5	تدعم إدارة المصرف ممارسة كل فرد لكافة الصلاحيات المخولة له.
					6	يتحمل كل موظف المسؤولية الكاملة تجاه اعماله.
					7	تحتترم الإدارة آراء العاملين حول أعمالهم ولا تعمل على تغييرها حفاظاً على استقلاليتهم.
					8	يشجع المصرف على استقلالية العاملين عن طريق الحد من التدخل في تفاصيل أعمالهم.
					9	تناقش إدارة المصرف العاملين في متطلبات انجازهم للعمل بحرية واستقلالية.

الجزء الثالث: مقاييس الولاء التنظيمي

الرقم	الولاء العاطفي	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	لدي الرغبة في استكمال حياتي المهنية في المصرف الذي أعمل به.					
2	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما اتحدث عن عملي بالمصرف كجزء من حياتي الخاصة.					
3	أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذا المصرف					
4	أشعر بأن المشكلات التي يواجهها المصرف تمثل جزء من مشاكلتي الخاصة.					
5	أشعر بأنه لدي ارتباط عاطفي قوي تجاه المصرف الذي أعمل به حالياً.					
6	لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي وانا مرتاح لعملي بها					

الولاء المستمر					
					1 أشعر بأن العمل في المصرف فرصة ممتازة يصعب الحصول عليها مرة أخرى.
					2 يقدم لي المصرف مزايا غير متوفرة في مؤسسة أخرى.
					3 حاجتي المادية للعمل هي سبب بقائي في المصرف
					4 اسعى من خلال عملي في المصرف لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية ومعنوية.
					5 هناك فضل للمصرف الذي اعلم به في تطوير حياتي الوظيفية والاجتماعية.
					6 عملي في المصرف يعتبر فرصة لتحقيق تقدم في حياتي الاجتماعية والمادية.
الولاء الأخلاقي					
					1 أشعر بأن الاستمرار في العمل بالمصرف هو تصرف أخلاقي.
					2 تتوافق قيمي ومبادئ الشخصية مع القيم والمبادئ المعمول بها في المصرف.
					3 أشعر بضرورة بذل كافة الجهود في هذا المصرف بصورة مستمرة.
					4 احرص على بقائي في هذا المصرف حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية.
					5 أشعر بأن اهداف المصرف التي يسعى لتحقيقها تتوافق الى حد كبير مع اهدافي.
					6 اشعر في كثير من الأحيان اني مدين للمصرف بالكثير واني لا استطيع ترك العمل به.

ملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

الدرجة العلمية	الاسم	ت. ر
أستاذ مشارك	عبد المنعم سالم المحروق	1
أستاذ مساعد	عبد السلام ساسي الصابري	2
أستاذ مساعد	محمود أحمد فحيل بوم	3
أستاذ مساعد	البغدادي خليل الأشخم	4

ملحق (ب)

قائمة بأسماء المصارف وعدد الاستبانات الموزعة

قائمة بأسماء المصارف وعدد الاستبانات الموزعة.

مكان الفرع	مجتمع الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المتحصل عليها	نسبة الاستبانات المتحصل عليها ال مجتمع الدراسة	الفاقد	نسبة الفاقد الى مجتمع الدراسة
الزاوية	28	28	23	%82	5	%8
صرمان	23	23	20	%86.9	3	%13.1
زوراة	18	18	16	%88.8	2	%11.2
الجميل	15	15	12	%80	3	%20
زلطن	9	9	6	%66.6	3	%33.4
رأس جدير	7	7	6	%85.7	1	%14.3
المجموع	100	100	83	%83	17	%13