

**اثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من
المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم**

**The effect of administrative empowerment on organizational
loyalty: a study on a sample of Sudanese service institutions
in the state of Khartoum**

إعداد

د. الطاهر احمد محمد علي
Dr. Taher Ahmad Muhammad Ali

كلية المجتمع ببريدة، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية

Doi: 10.33850/ajahs.2022.234554

الاستلام : ٢٢ / ١ / ٢٠٢٢ القبول : ٢ / ٤ / ٢٠٢٢

علي ، الطاهر احمد محمد (٢٠٢٢). اثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي:
دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم. **المجلة
العربية للأدب والدراسات الإنسانية**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب،
مصر، مج(٦)، ع(٢٢) أبريل، ١ – ٢٨.

اثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الادارى في الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم. وقد تحدد التمكين الادارى بأبعاده الأربعة: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب وتحفيز العاملين). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتتمثل مجتمع الدراسة في جميع رؤساء الاقسام العاملين باقسام الإدارة الدنيا بالمؤسسات الخدمية السودانية في ولاية الخرطوم والبالغ عددهم ٢٢٠. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من أفراد العينة، وكان الصالح منها ٢١٠ استبانة، أي بنسبة ٩٥%. وتم تحليل البيانات باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات، المعروف اختصاراً بـ (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: انه لا توجد علاقة ايجابية بين التمكين الادارى و(الولاء المستمر، الولاء الشعوري)، بينما وجدت علاقة ايجابية بين التحفيز والولاء المستمر والولاء الشعوري. وتوصي الدراسة بضرورة تنمية إدراك العاملين على أبعاد التمكين الادارى من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات ورفع مستوى الولاء التنظيمي. ودراسة العلاقة بين التمكين الادارى والولاء التنظيمي في ظل وجود المتغيرات الديمغرافية كمتغيرات معدلة او وسيطة.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الولاء المستمر، الولاء الشعوري.

Abstract:

This study aimed to identify the effect of administrative empowerment on the organizational loyalty of workers in the Sudanese service institutions in the state of Khartoum. Administrative empowerment was defined by its four dimensions: (delegation of authority, work teams, training and employee motivation). A descriptive and analytical approach was used in this study, and a questionnaire was used as a tool to collect data. The study population is represented in all the heads of departments working in the lower administration departments of the Sudanese service institutions in Khartoum state, which numbered 220. To achieve the study objectives, data were

collected from the sample individuals, and the valid one was 210, ie 95%. The data were analyzed using some descriptive and inferential methods of statistics that are more appropriate to the nature of that data, by using the Statistical Program for Social Sciences to analyze the data, known for short (SPSS). The study reached a set of results, the most important of which are: that there is no positive relationship between administrative empowerment and (continuous loyalty, emotional loyalty), while a positive relationship was found between motivation, continuous loyalty and emotional loyalty. The study recommends the necessity of developing employees 'awareness of the dimensions of administrative empowerment by encouraging them to assume responsibilities and raising the level of organizational loyalty. And studying the relationship between administrative empowerment and organizational loyalty in the light of the presence of demographic variables as modified or intermediate variables.

Key words: delegation of authority, teams, training, ongoing loyalty, emotional loyalty.

المقدمة:

في ظل المتغيرات المتسارعة والمنافسة العالمية التي تشهدها بيئة الأعمال، اهتمت العديد من المنظمات باهمية تبني المفاهيم الإدارية الحديثة لمواكبة ومعرفة المتغيرات التي تحدث في محيطها واختيار الاساليب الادراية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وقد شهدت السنوات الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، ويعتبر موضوع التمكين الإداري من المواضيع الإدارية الحديثة التي لم تحظى بالاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في الدول النامية، وفي السودان على وجه الخصوص. وإن موضوع الولاء التنظيمي لم يعد مطروحا للمنظمات بخصوص اختياره أو التخلي عنه، بل هو حتمية لا يمكن الوقوف ضدها، لذا نجد المنظمات تسعى لتحقيقه، إيماناً منها بتأثيراته الكبيرة على الأداء العام، وتختلف الطرق وتتفاوت في هذا السعي من منظمة لأخرى حسب إمكانياتها، ونوع القائمين عليها، إلا أن هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من بينها

إلزامية تمكين العاملين بإعطائهم حرية أكثر في التعامل، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع روح المبادرة، والابتكار لديهم، وتضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة والعمال.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من اهتمام الدراسات الحديثة بموضوع تمكين العاملين، باعتباره من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في مجال الموارد البشرية في الدول المتقدمة، إلا أن إدراك أهمية التمكين الإداري للعاملين وفهم أبعادها وفلسفة تطبيقها مازال محدودا -خصوصا في الدول النامية- (عبيد، ٢٠٠٢م: ٢٥)، (المغربي، ٢٠٠١م: ٥١) والتي تعاني منظماتها وخاصة السودانية من عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرة المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة، واعتقاد المديرين أن المشاركة، وتفويض السلطة للعاملين سوف يؤدي إلى فقدانهم النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في وظيفتهم، بالإضافة إلى أن الثقافة السائدة في مجتمعاتنا هو المكوث أكثر فترة ممكنة في السلطة وعدم وجود ثقافة الديمقراطية في معظم الدول النامية. الرؤية مازلت غير واضحة من حيث متغيرات تمكين العاملين وأثارها في الولاء التنظيمي. فان هذا الدراسة جاءت لربط التمكين الإداري بأبعاده الأربعة تفويض السلطة، تحفيز العاملين، التدريب، فرق العمل. باهم عنصر سلوكي وهو الولاء التنظيمي، بأبعاده الولاء العاطفي، الولاء الشعوري، الولاء المستمر. هذه المشكلة تعاني منه المؤسسات الخدمية السودانية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي. والملاحظ ان هنالك تسرب للكفاءات وعدم استقرار العمالة. هذه الدراسة تحاول معرفة تلك الاسباب بدراسة التمكين الإداري للعاملين واثره في الولاء التنظيمي في السودان. فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: "هل هناك أثر للتمكين الإداري في الولاء التنظيمي لدى المؤسسات الخدمية السودانية؟ ويتفرع منها الاسئلة التالية:

- هل هناك أثر لتمكين الإداري في الولاء الشعوري لدى المؤسسات الخدمية السودانية؟

- هل هناك أثر لتمكين الإداري في الولاء المستمر لدى المؤسسات الخدمية السودانية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحثه باعتبار أن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة وما زال هنالك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة خاصة في البيئة العربية عامة والبيئة السودانية خاصة، ويسهم على نحو رئيس في الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، وتقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات لأصحاب القرار في المؤسسات الخدمية السودانية، لترسيخ ثقافة التمكين.

أهداف الدراسة: تتمثل في التعرف على الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري، والولاء التنظيمي في المؤسسات الخدمية السودانية، قياس أثر تفويض السلطة في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الخدمية السودانية. قياس أثر تحفيز العاملين في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الخدمية السودانية. قياس أثر التدريب في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الخدمية السودانية. قياس أثر فرق العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الخدمية السودانية. تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الإداري وأبعاده وأثره في الولاء التنظيمي في المؤسسات الخدمية السودانية.

التعريفات الإجرائية:

التمكين الإداري: يقصد به منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله، وقد تم تصنيف بعد تمكين العاملين كمايلي: (الكيلاني وآخرون، ٢٠١٨م)

١- تفويض السلطة:

يقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح .

٢- تدريب العاملين:

وهو مجموعة من النشاطات التي توفر الفرصة للحصول على المهارات المتعلقة بالوظيفة وتحسينها بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عالٍ من الكفاءة. (المعاني وأخوارشيدة، ٢٠٠٩م: ٤١)

٣- فرق العمل :

مجموعة من الناس تعمل كفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي.

٤- تحفيز العاملين:

الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين من أجل زيادة إنتاجية وكفاءة العاملين لديها

الولاء التنظيمي: اعتقاد وقبول قوي من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها. وستتعامل الدراسة مع ثلاثة أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي بناء على دراسة (فريد ٢٠١٩) التي قسمت أبعاد الولاء التنظيمي إلى:

١- الولاء العاطفي

يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز مثل الاستقلالية والأهمية

والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذية الراجعة من عملية الإشراف.

٢- الولاء الأخلاقي

وهو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف للالتزام نحو البقاء في التنظيم، وبتعزيز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين.

٣- الولاء المستمر

تعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة لقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره للبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بمنظمة أخرى. حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الزمانية: حيث تم إجراء هذه الدراسة في الفترة مابين (٢٠١٩-٢٠٢١) ثانياً: الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة في قطاع مؤسسات الخدمات السودانية مفهوم تمكين العاملين:

التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير، هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. (حسن، ٢٠٠٤م: ٤)، كما يعرف بأنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي. (القريوتي و العنزي، ٢٠٠٦م: ٤٣)، ومن جهة أخرى يعرفه (عبد الوهاب، ١٩٩٩م: ٩) بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج وهناك اتجاه آخر أتى به (السلمي، ٢٠٠١م: ١٢) يعرف فيه التمكين بأنه منح الصلاحيات للأفراد والمنتاسبية مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

أهمية التمكين الإداري:

يعتبر التمكين جزءاً أساسياً من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلى تدريب كوادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم بأقل عدد من المدراء. كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة. وكذلك يسهم التمكين في زيادة إنتاجية المنظمة، وفي زيادة رضا العاملين وتمسكهم بالمنظمة، وأن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحالية في البيئة المحيطة

بالمنظمة. فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع. ونرى أن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، بإعطاء الإنسان مسؤولية كاملة وحرية التصرف في حل المشكلة. ويسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية وتقليل الشعور بالضعف. وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، كما تبرز أهمية التمكين أيضاً في تحقيق أهداف منظمية لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها، وكذلك تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين. ويتيح التمكين للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار إبداعية قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد. (سارة وفلة، ٢٠١٨)

أبعاد تمكين العاملين:

يرى كل من (Thomas & Velthouse, 1990:71) أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد أساسية هي:

١- تفويض الصلاحيات: تعددت التعريفات الخاصة بموضوع التفويض في علم الإدارة العامة؛ حيث يعرف بأنها العملية التي يعطي بها المدير جزءاً من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب الملائم مع منح الصلاحيات المناسبة لانجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج.

٢- تدريب العاملين : هو عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجهة لتطوير أداء وظيفته، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل.

٣- عمل الفريق: يصف باير وآخرون فرق العمل على أنها مجموعة من الناس الذين يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة، التي يتقاسم أعضاؤها هدفاً مشتركاً.

٤- التحفيز: تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رأت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.

الاطار النظري للولاء التنظيمي:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي بصوره المتعددة من الممارسات الإدارية التي لاقت اهتمام متزايد من قبل الباحثين وقد أدى هذا الاهتمام إلى شيوع مفهومه لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الولاء يمثل عنصر هام للربط بين المنظمة وبين الأفراد العاملين فيها. كما يشير (عبد الباقي، ٢٠٠٤: ١٤) إلى أن ولاء الأفراد

لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات و يؤكد (الدرويش، ١٩٩٩م: ٥١) على أن الولاء يعمل على نجاح واستمرار المنظمة لما له من أثر وانعكاس على سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء.

مفهوم الولاء التنظيمي:

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بموضوع الولاء التنظيمي إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر له الباحثون من خلالها وإلى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل السلوكي حيث يعرفه (الصيرفي، ٢٠٠٥م: ٦١) بأنه ارتباط وجداني بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها ويركز (Oreilly&Chrotman, 1986:81) على المنظور النفسي للولاء ويعرفه بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة ويعرفه كل من (Porter et al, 1974:91) بأنه اعتقاد وقبول قوي من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل عطاء أكبر لصالحها مع توفر الرغبة القوية للاستمرار في عضويتها وتضيف (إيناس، ٢٠٠٨م: ٨) بأن الولاء هو الشعور الإيجابي المتولد عن الموظف اتجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على بقاءها من خلال بذل الجهد وتقضيها عن سواها من المنظمات والافتخار بمآثرها مما يعزز نجاحها.

أبعاد الولاء التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الولاء التنظيمي ولم يكن هناك إجماع على عناصر محددة له وقد دلت دراسة (Allen& Meyer, 1991:21) على ثلاثة أبعاد يركز عليها الولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع هي:

1- الولاء العاطفي (Affective Loyalty):

يتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية العمل والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم ويعرفه (Allen& Meyer, 1984:42) على أنه ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها وجدانيا و يرى (Moideenkutty et al, 1998:18) بأن الولاء العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانتماء إليها والتوحد مع هويتها وترى (إيناس، 2008) أن الولاء العاطفي يشير إلى درجة تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعوريا بها.

2- الولاء المستمر (Continuous Loyalty):

يشير إلى قوة رغبة الفرد في بقاء عمله بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير وعرفه (Allen& Meyer, 1990:19) على أنه الاندماج في

أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة.

3- الولاء الأخلاقي (Normative Loyalty):

ويشير إلى شعور الفرد بالزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المنظمة وترك انطباع سيئ لدى زملائه ويعرفه (Hackett et al, 1992:25) بأنه إحساس العاملين أدبيا بضرورة البقاء في المنظمة. ورغم تعدد وتباين أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في عنصر الرابطة بين الفرد والمنظمة فالأفراد ذوي الولاء المستمريعد بقاءهم في المنظمة نابع من حاجتهم للعمل بها أما الأفراد ذوي الولاء الأخلاقي فإنهم يظلون في المنظمة لشعورهم الذي يدفعهم للالتزام بالبقاء فيها.

أهمية الولاء التنظيمي:

يرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي مفادها أن الولاء عند الفرد هو من أهم العوامل التي تزيد من فعالية وكفاءة المنظمة حيث يرى (حمادات، ٢٠٠٦م: ٩) أن الولاء يعتبر من العوامل التي ترتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها ويضيف (الرواشدة ٢٠٠٧م: ٧) أنه لضعف الولاء آثار سلبية في جوانب متعددة أهمها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع درجات الضغط وانخفاض معدلات الأداء. وتزداد أهمية دراسة الولاء التنظيمي إذا ما كان في بيئة عربية حيث يشير (الدخيل الله، ٢٠٠٤م: ٨٧) أن مثل هذه البيئة يعاني العاملون من تأثيراتها على نوعية الولاء وما يرتبط به من تأثيرات كالتسرب الوظيفي وضغوط العمل والتدني في نوعية الأداء والإنتاجية.

العلاقات بين متغيرات الدراسة:

العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي:

إن تمكين العاملين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، و تسمح من خلاله للعاملين بالمشاركة في المعلومات، و في التدريب، و التنمية، و التخطيط، و الرقابة على مهامهم، و وظائفهم بغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل، و رفع قدراتهم على تحمل المسؤولية، و بالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي، و يقوم التمكين عمليا على منح العاملين حرية، و قوة التصرف، و بتحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة، و بتقديرها لهم و ثقافتها بهم، و يرمي إلى إشراف العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات، و التصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها. ان نجاح أي منظمة يرتبط بقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على قدرة أفرادها و كفاءتهم، و قوة أدائهم، و كلما كان الأفراد بالمنظمة على مستوى عالي من الولاء

لعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها، وتحقيق أهدافها المرجوة لا اعتبار الولاء أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي نظرا لعلاقته المباشرة مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية. فيرى البعض بأن الولاء التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، و رغبته الشديدة في البقاء فيها، و من ثم قبوله، و ايمانه بأهدافها، و قيمها، فتعدد العناصر المكونة للمنظمة المتمثلة في الموظفين التنفيذيين و العملاء، و المستفيدين، و الإدارة العليا والمواطنين عموما يعود إلى تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، حيث لكل فئة من هذه الفئات أهداف خاصة تحاول تحقيقها مما أدى إلى اختلاف أبعاد الولاء.

و نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي لكونه أساسا لاتجاهات ، وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، مما أدى إلى ظهور أنواع عديدة، و برزت دراسات، و نماذج مفسرة للولاء لتبرهن أنه مرتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، كما يتم تكوينه بالاعتماد على مجموعة من العوامل، و ذلك بتحديد متطلباته، وركائزه فالمنظمة لا تسعى لكسب ولاء عمالها فقط بل لتأكدوا من أن ذلك سيعود عليها إيجابيا سواء على المنظمة أو الفرد، و لتفعيل الولاء وتحقيقه بشكل جيد وجب على المنظمة تبني توجه فكري معاصر ألا وهو التمكين الإداري للعاملين كما اكدت الدراسات السابقة. دراسة زهرة سليمان (٢٠٢٠): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري بمؤسسة سونلغاز وكذا مستوى الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده الجمعة على مستوى الالتزام التنظيمي، توصلت الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي.

ودراسة عبد الكريم محمود ضوء دفعوس ٢٠٢٠م: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، ومدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات كان أهمها: يوجد أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى افراد مجتمع الدراسة حسب اتجاهات افراد المجتمع . بينت الدراسة ان مستوى تمكين العاملين كان إيجابيا ، حيث كان متوسط مستوى بناء فرق العمل الأعلى بمتوسط بلغ (٦.٣). توصلت الدراسة الى ان مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفع الى حد ما حسب إجابات عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الاجابات ٦.٣. توجد فروقات ألثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغيري الجنس و الخبرة الوظيفية، كما لا توجد فروق تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي). وأيضا دراسة سلام

عبدالرزاق. زروخي فيروز. شيخ هجيرة. (٢٠٢٠): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور أبعاد التمكين الإداري ممثلة في: (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي، التحفيز) في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، خلصت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العينة المدروسة لأبعاد التمكين الإداري جاء مرتفعاً، في حين نسبة ادراكهم لأبعاد الولاء التنظيمي جاء متوسطاً، كما توصلنا كذلك إلى أن التمكين الإداري يساهم بما نسبته ٣٦% في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين اتجاه كليتهم.

اما دراسة السبيعي، عبيد بن عبد الله بن بحيث. ٢٠١٩م: هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، واستكشاف العلاقة بينهما، وتحديد أقوى مجالات التمكين تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب كان مرتفعاً أيضاً، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين، وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لبعد (العمل الجماعي) على مستوى الالتزام التنظيمي. وكذلك دراسة طاهر حميد عباس بهية، ٢٠١٩م، تتطلع الدراسة الحالية الى بيان أهمية التمكين واستثماره كاستراتيجية تنمية لتعزيز ابداع العاملين في مصنع اطارات ديوانية، من خلال تحفيزهم على البحث والتطوير بما يعزز ابداعهم وتبنيهم لأفكار جديدة وغير مألوفة يترتب عليها إحداث تغييرات لصالحها، وتوصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: ان اجابات العينة المبحوثة عكست اتجاهاً ايجابياً بأهمية التمكين كاستراتيجية حيوية من أجل ارساء دعائم التطوير والابداع وتبنيه كفلسفة عمل ناجحة بما يرقى لمستوى النهوض بالمنظمة. وكذلك دراسة ضيف الله عبيد المطيري(٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري ومرتفع للالتزام التنظيمي حسب تقديرات المستجيبين. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري ككل والالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي. وأيضاً دراسة عمار بن عيشي(٢٠١٨): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في جامعة

بسكرة، وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها: إن مستوى التمكين الإداري بجامعة بسكرة كان مرتفعاً، وأن الجامعة المبحوثة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة. كما أظهرت الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، إذ تبين أن بعد الاتصال الفعال من أكثر أبعاد التمكين الإداري أثراً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة. ودراسة بومنقار مراد، عيساوي فلة (٢٠١٨): هدفت هذه الدراسة بشكل اساسي الى معرفة نسبة تطبيق استراتيجية التمكين الاداري داخل المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثير هذه الأخيرة على الالتزام التنظيمي . وقد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج، أهمها وجود علاقة قوية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي من خلال توجهات الإطارات الوسطى. اما دراسة كهينة رشام .أحمد جميل (٢٠١٨) . تسعى هذه الدراسة لمعرفة واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري، وقد توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (ثقة زملاء العمل، ثقة الرئيس المباشر، ثقة في الإدارة العليا) على التمكين الإداري، إضافة إلى وجود مستوى منخفض لمتغيرات الدراسة في المؤسسة المبحوثة.

ونجد دراسة جميل احمد وعيسات فطيمة الزهرة (٢٠١٧): هدفت هذه الورقة البحثية إلى معرفة دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطن التنظيمية للعاملين في المؤسسة الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين و سلوك المواطن التنظيمية، إضافة إلى وجود مستوى منخفض من التمكين وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام مدراء المؤسسة بتحقيق التمكين الإداري، ما يسمح بشعور العاملين بثقة إدارة المؤسسة، ويشكل لهم حافزا لبذل أقصى جهدهم، والقيام بأعمال تطوعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وأخيرا دراسة بوقرة عواطف وبوقرة حليلة (٢٠١٧): سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري للأساتذة، ومستوى الالتزام التنظيمي لهم. والبحث عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي. وقد توصلت إلى ان مستوى التمكين الإداري للأساتذة جاء متوسط. حيث حقق مجال المشاركة في صنع القرار للأساتذة درجة ضعيفة ، بينما حقق مجال الاستقلالية في ممارسة العمل درجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جدا بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم، وعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ان هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع التمكين الإداري وكذا الالتزام التنظيمي، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية المكان والزمان واختيار الأبعاد . أما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فيمكن في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والإطلاع على أدبيات الموضوع من أجل بناء إطار نظري للدراسة، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة الاستبيان وجه للموظفين، ليتم بعدها تحليلها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

نظرية الدراسة: نظرية Z

نظرية Z نظرية يابانية-أمريكية قدمها Richard و William Ouchi Tanner . وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (Career Planning) والتنمية المهنية (Career Development) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

نموذج الدراسة:

الولاء التنظيمي	التمكين الإداري
الولاء الشعوري	تفويض السلطة
الولاء المستمر	تدريب العاملين
	فرق العمل
	تحفيز العاملين

اعداد الباحث من ادبيات الدراسة ٢٠٢١

فرضيات الدراسة: من اجل الوصول الى اهداف هذه الدراسة بالاضافة الى العثور على اجابات على الاسئلة الواردة في الدراسة ،وفقاً لنموذج الدارسة تم صياغة فرضيتين اساسية لاختبار نموذج الدارسة كما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والولاء المستمر للعاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والولاء

الشعوري للعاملين.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المستويات الادارية الوسطى والدنيا في المصارف التجارية السودانية ممثلا في بنك الشمال الاسلامي، تنمية الصادرات، البنك الزراعي، فيصل الاسلامي، بنك النيل، مصرف الادخار، بنك الخرطوم حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة غير الاحتمالية القصدية لانه ليس بالامكان دراسة المجتمع كله حتى وان امكن ان عنصر الوقت والتكلفة لا يسمحان لذلك (سيكاران، ٢٠٠٦م: ٧٥). أما عينة الدراسة فقد تم اعتماد (٢٢٠) فرد من العاملين وتمثل نسبة ٢٥% من المجتمع. وبعد التطبيق الميداني للاستبانة تم الحصول على عدد (٢١٠) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتشكل ما نسبته ٩٥% من العينة المختارة للدراسة.

ادوات ومصادر الحصول على المعلومات:

المصادر الثانوية:- اعتمد الدارس في هذا البحث على الكتب والمراجع المتخصصة، والدوريات والمجلات، والابحاث الاجنبية، ومواقع الانترنت، والاطروحات والابحاث المنشورة وغيره المنشورة.

المصادر الاولية:- وهى المصادر المتعلقة بموضوع البحث بصورة مباشرة ولاول مرة من خلال اداة جمع البيانات وهى الاستبيان حيث ان هذا المقياس صمم للتعرف على قوة موافقة او عدم موافقة المستقصى منه على جمل معينة وذلك بأستخدام مقياس مكون من خمس فئات اودرجات (سيكاران ٢٠٠٦) بحيث تعطي اجابة موافق بشدة خمسة درجات و افق اربع درجات ومحاييد ثلاثة درجات ولا اوفق درجتين ولا اوفق بشدة درجة واحدة .

عرض وتحليل البيانات

معدل الاستجابة العينة: تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من البنوك التجارية السودانية، حيث تم توزيع ٢٢٠ إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (٢١٠) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (٩٥%) ولم تسترد (١٠) إستبانات بنسبة (٥%) .

التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة:

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، ويوضح الجدول (١) نتائج عملية التحليل العاملي للنموذج الدراسة المكون من عدد من المحاور م وكل محور يحتوي على خمس عبارات (العدد الكلي للعبارات ٣٥ عبارة) .

جدول رقم (١) التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة

Pattern Matrix^a

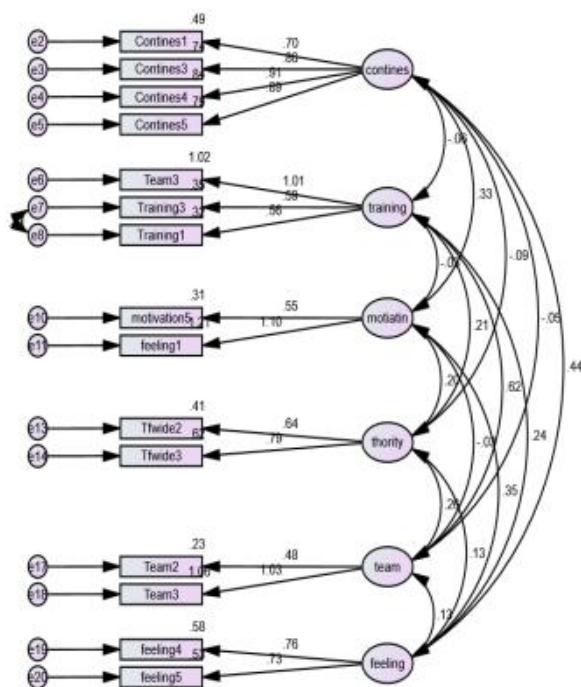
Cronbach Alpha					
.570	.806	.584	.726	.715	.710
			.577		تقوم الإدارة بتفويض السلطة لإنجاز مهام وظيفتي
			.647		توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية
			.798		يثق البنك في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي
			.560		يمنحني البنك المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهنتي
			.572		تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
			.753		يركز البنك على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي
			.692		تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل البنك
	.672				فرق العمل في البنك قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات
	.845				يدعم البنك تشكيل فريق العلم
	.723				يتبنى البنك خطة واضحة للتدريب
		.600			يسعى البنك إلى تطوير العاملين فيه
		.965			يقدر البنك جهود العاملين
		.617			يسمح لي نظام العمل في البنك بالمشاركة في اتخاذ القرارات
			.680		أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية في البنك
			.837		تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات
.634					يعد البنك أفضل مكان يمكن العمل فيه
.816					إذا تلقيت عرض عمل أفضل من عملي الحالي لن أترك البنك الحالي
.923					أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن البنك داخله وخارجه
.829					سأشعر بالذنب إذا غادرت هذا البنك
.844					أشعر بأنني ملزم بالبقاء بعملي بهذا البنك

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢١

التحليل العاملي التوكيدي :

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال .

تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج analysis of moment structure (AMOS 23) يوضح الجدول مؤشرات حسن المطابقة.



جدول رقم (٢) جودة النموذج البنائي المقترح:

RMSEA	IFI	TLI	CFI	NFI	GFI	CMIND/DF
.059	.960	.942	.959	.902	.918	1.621

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢١م

تحليل الاعتمادية والصلاحية بعد التحليل العاملي التوكيدي : لتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول (٣) أدناه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا)

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات	Cronbach's Alpha
0.66	1.6	فرق العمل	٠.٨٤٤
0.67	1.6	التدريب	٠.٨١٥
0.67	1.6	تفويض السلطة	٠.٧٧٦
0.97	1.9	تحفيز العاملين	٠.٨٢٣
1.11	2.7	الولاء المستمر	٠.٨٦٢
1.0	2.2	الولاء الشعوري	٠.٦٢٨

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢١م

تحليل الارتباط:

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (٠.٣٠) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠.٣٠ - ٠.٧٠) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (٠.٧٠) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

جدول رقم (٤) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة
Correlation Coefficient

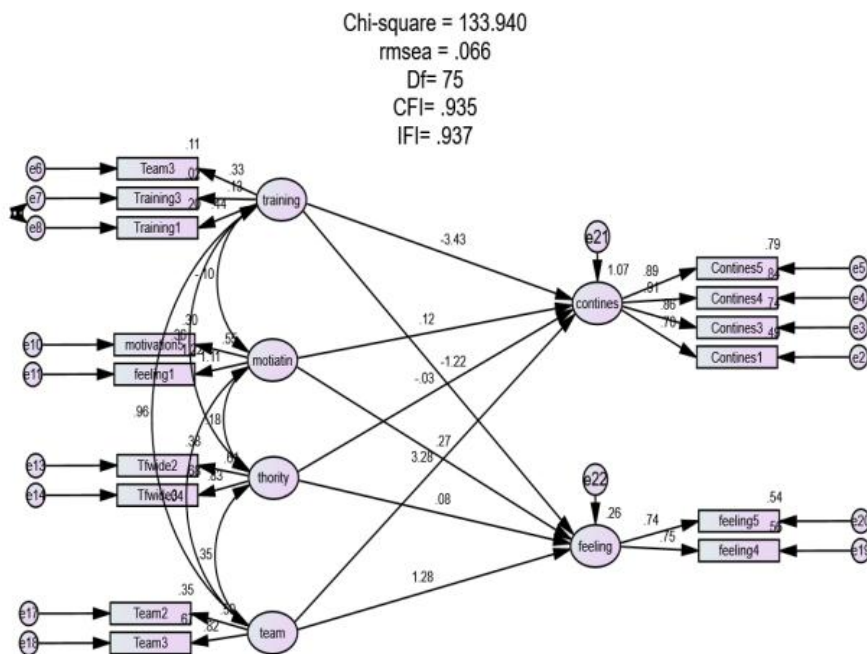
		Contines	Training	motatition	Thority	Team	Feeling
Contines	Pearson Correlation	1	-.071	.243**	-.057	-.021	.362**
	N						
Training	Pearson Correlation	-.071	1	-.004	.201**	.685**	.176*
	N						
motatition	Pearson Correlation	.243**	-.004	1	.212**	.006	.323**
	N						
Thority	Pearson Correlation	-.057	.201**	.212**	1	.189**	.106
	N						
Team	Pearson Correlation	-.021	.685**	.006	.189**	1	.044
	N						
Feeling	Pearson Correlation	.362**	.176*	.323**	.106	.044	1
	N						

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

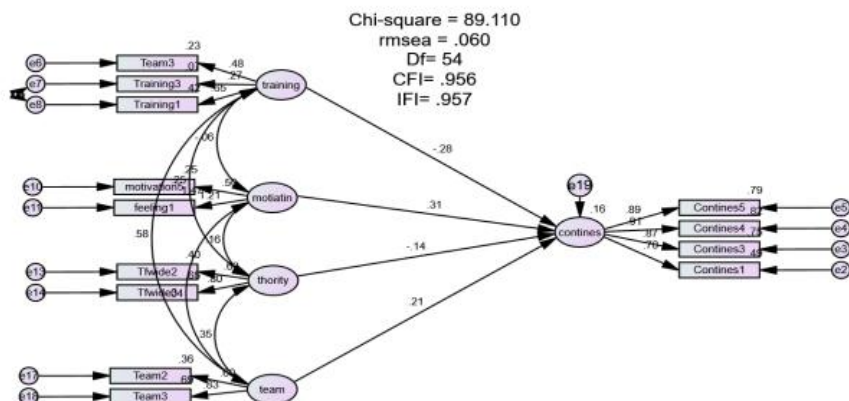
المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢١م

النموذج العلاقات بين المتغيرات:



إختبار الفرضيات:

الفرضية الاولى: لا توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التمكين الاداري (تفويض السلطة، فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب) والولاء المستمر



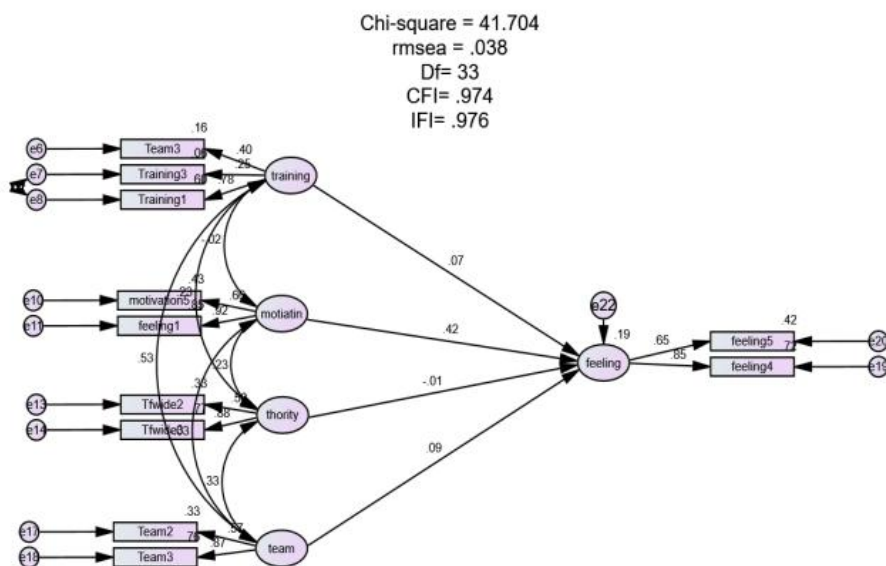
ان المسار من التدريب الي الولاء المستمر = -0.28 - وهو غير دال احصائيا عند مستوي معنوية 0.090 ، وان المسار من تحفيز العاملين الي الولاء المستمر = 0.492 وهو دال احصائيا عند مستوي معنوية *** وان المسار من تفويض السلطة الي الولاء المستمر = -0.248 - وهو غير دال احصائيا عند مستوي معنوية 0.186 ، وان المسار من فرق العمل الي الولاء المستمر = 0.383 وهو غير دال احصائيا عند مستوي معنوية 0.162 . والجدول التالي يوضح قيم التقديرات وكذلك قيم العنوية (P_ value).

جدول رقم (٥): قيم التقديرات وكذلك قيم العنوية (P_ value)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	
التدريب الولاء المستمر	.090	- 1.693	.416	-.705	<---
تحفيز العاملين الولاء المستمر	***	4.050	.121	.492	<---
تفويض السلطة الولاء المستمر	.186	- 1.323	.187	-.248	<---
فرق العمل الولاء المستمر	.162	1.400	.274	.383	<---

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢١م

الفرضية الثانية: لا توجد هنالك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التمكين الاداري (تفويض السلطة، فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب) والولاء الشعوري



ان المسار من التدريب الي الولاء الشعوري = ٠.٠٧- وهو غير دال احصائيا عند مستوي معنوية ٠.٠٥ وان المسار من تحفيز العاملين الي الولاء الشعوري = ٠.٤٢ وهو دال احصائيا عند مستوي معنوية *** وان المسار من تفويض السلطة الي الولاء الشعوري = ٠.٠١- وهو غير دال احصائيا عند مستوي معنوية ٠.٠٥ ، وان المسار من فرق العمل الي الولاء الشعوري = ٠.٠٩ وهو غير دال احصائيا عند مستوي معنوية ٠.٠٥. والجدول التالي يوضح قيم التقديرات وكذلك قيم العنوية (P_ value).

جدول رقم (٦): قيم التقديرات وكذلك قيم العنوية (P_value)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	
	.603	.521	.456	.237	التدريب الولاء الشعوري <---
	***	4.222	.140	.593	تحفيز العاملين الولاء الشعوري <---
	.911	-.111	.234	-.026	تفويض السلطة الولاء الشعوري <---
	.484	.700	.285	.199	فرق العمل الولاء الشعوري <---

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢١م

ملخص دعم اختبار الفرضيات

١. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي (الولاء المستمر، الولاء الشعوري)
٢. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين فرق العمل والولاء التنظيمي (الولاء المستمر، الولاء الشعوري)
٣. توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين تحفيز العاملين والولاء التنظيمي (الولاء المستمر، الولاء الشعوري)
٤. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التدريب والولاء التنظيمي (الولاء المستمر، الولاء الشعوري)
٥. مستوى دعم الفرضيات (دعم جزئي): وبهذا تم قبول الفرضيات:
٦. لا توجد هنالك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التمكين الإداري والولاء المستمر
٧. لا توجد هنالك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين للتمكين الإداري على الولاء الشعوري

مناقشة النتائج:

مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد هنالك اثر ايجابي بين التمكين الادارى والولاء المستمر. توصلت الدراسة الى انه لا يوجد اثر ايجابى بين التمكين الادارى والولاء المستمر هذا يشير الى مجموعة من الدلالات في واقع المؤسسات الخدمية السودانية التى تكاد تنعدم فيها مثل هذه الاساليب الادارية الحديثة، ويرجع ذلك لأسباب وعوامل كثيرة : مثل: عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات،

وضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب، وعدم ادراك العاملين لمفهوم التمكين الإداري وابعاده ويرجع ذلك الى الثقافة السائدة في مجتمعنا بان التمكين فقط هو احد المصطلحات السياسية في بلادى وربطها بالسياسة والدليل على ذلك كثرة الاسئلة من قبل المبحوثين ماذا نقصد بالتمكين والولاء التنظيمي؟ وذلك يعني عدم ادراك المبحوثين لموضوع التمكين كاحد الاساليب الادارية الحديثة التي تعالج قضايا كثيرة للعاملين وللمنظمات. فموضوع الدراسة يحتاج الى مزيد من البحوث لاشاعة ثقافة التمكين الإداري. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الحراشة و الهيتي؛ أثر تمكين العاملين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. كما اتفقت مع دراسة (المعاني وأخو أرشيدة، (٢٠٠٩) " تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية" واختلقت مع دراسة كل من (ملحم، (٢٠٠٦) " متطلبات تمكين العاملين: في شريكات الاتصال (الخلوي) الأردنية" ويرجع الاختلاف بين النتائج الى الاختلاف في البيئة والمجتمع، حيث تم اجراء الدراسة في الاردن بينما تم اجراء الدراسة الحالية في السودان.

مناقشة نتجية الفرضية الرئيسية الثانية: لاتوجد هنالك علاقة ايجابية بين التمكين الإداري والولاء الشعوري: توصلت نتائج التحليل انه لا يوجد اثر للتمكين الإداري على الولاء الشعوري ولا يوجد اثر ايجابي بين تفويض السلطة والولاء الشعوري ولا يوجد ايضا اثر ايجابي بين فرق العمل والولاء الشعوري وكذا الحال في التدريب والولاء الشعوري. بينما وجدت هنالك اثر ايجابي بين تحفيز العاملين والولاء الشعوري، وهذا النتيجة مشابهة تماما للنتيجة الفرضية الاولى حيث وجدت اثر ايجابي بين تحفيز العاملين والولاء المستمر، هذه النتائج تشير الى اهتمام العاملين في المؤسسات الخدمية السودانية الى بعد التحفيز اكثر من الابعاد الاخرى للتمكين، ربما ترجع السبب الى ربط العاملين بموضوع الحوافز باعتباره هو المحور الاساسي للولاء المستمر والولاء الشعوري في المنظمة، لكن في اقع الامر نجد ان موضوع التمكين هو من المواضيع الحديثة نسبيا في منظماتنا ويرجع السبب الى عدم ادراك مجتمع الدراسة لابعاد التمكين الاخرى المتمثلة في تفويض السلطة والصلاحيات، وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين وبناء فرق العمل للعاملين، هذه الاساليب اذا ما استخدمت في المنظمة فانها تغير كبيرا من الادارات البروقراطية التي تعاني منها منظماتنا. اتفقت الدراسة جزئيا مع دراسة (المعاني وأخو أرشيدة، "تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، بينما اختلقت الدراسة مع دراسة (سالي)، " العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي".

التوصيات :- بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي:

١. نوصي الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري كأحد أهم الأساليب الحديثة التي توصلت لها إدارة الموارد البشرية بابعادها المختلفة والعوامل التي تؤثر عليها، والعمل على زيادة ولاء العاملين للتخلص من المشاكل المتعلقة بالعاملين .
٢. تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارات المؤسسات الخدمية السودانية ، مثل المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري .
٣. تهيئة بيئة العمل بالمؤسسات الخدمية السودانية بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
٤. العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات.
٥. ضرورة اهتمام إدارات المجموعة بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.
٦. العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب.
٧. الإهتمام بمفهوم الولاء التنظيمي كأحد المفاهيم الضرورية لسلوك المواطنة التنظيمية واستقرار العمالة في المنظمة.

مقترحات لبحوث مستقبلية :

١. دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في ظل وجود المتغيرات الديمغرافية (التحكمية) كمتغيرات معدلة .
٢. اجراء الدراسة بنفس المتغيرات في مجتمع صناعي .

قائمة المراجع والملاحق

اولا المراجع العربية:

اوما سيكاران (٢٠٠٦)، طرق البحث في الادارة : مدخل بناء المهارات البحثية / ؛ ترجمة اسماعيل علي بسيوني ، عبدالله سليمان العزاز ، دار المريخ للنشر، الرياض.

احمد الكيلاني، أحمد أبو بكر، أ. حسن أبو العيلة (٢٠١٨)، "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين: دراسة حالة ديوان الموظفين العام أنموذجا، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الادارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الادارية (IIAS) ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الادارة العامة التونسي. الجمهورية التونسية، في الفترة ٢٥-٢٩/٠٦-٢٠١٨
أيمن المعاني و عبد الحكيم أخو أرشيدة (٢٠٠٩)، "تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2.

إيناس فؤاد فلمبان (٢٠٠٨)، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى .
الدخيل الله (١٩٩٥)، "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية"، مجلة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد 7، 1.
الرواشدة خلف سليمان (٢٠٠٧)، "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار حامد، عمان، الأردن.
بومنقار مراد، عيساوي فلة (٢٠١٨)، التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى بمنظمة فتريال-عناية - الجزائر، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد ١، العدد ٣.

بوسكار فريد (٢٠١٩)، جودة حياة العمل و انعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين إشراف، -دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية- مشونش، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة كلية العلوم الإنسانية و العلوم. بسكرة، الجزائر
بوقرة عواطف وبوقرة حليلة (٢٠١٧)، التمكين الاداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي-دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الامام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة-مجلة الرواق، العدد الخامس.

جميل احمد وعيسات فطيمة الزهرة (٢٠١٧)، دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الأخضرية)-مجلة معارف، مجلة علمية دولية محكمة، المجلد ١٢، العدد ٢٣.

درويش عبد الرحمان يوسف (١٩٩٩)، "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة، والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.

زهرة سليمان (٢٠٢٠): أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

حمادات محمد (٢٠٠٦)، "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، ط 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خولة عبيد (٢٠٠٢)، "أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين: دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات"، كلية التجارة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر.

سالي علي حسن (٢٠٠٤)، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي": دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة.

عبيد بن عبد الله بن بحير السبيعي (٢٠١٩م)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية. مج. ٣٣، ع. ١٣٢، ج. ٢، ٧٩-١٣٠.

سلام عبدالرزاق. زروخي فيروز. شيخ هجيرة (٢٠٢٠)، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد ٦، العدد ١.

خلفة سارة ، عيساوي فلة (٢٠١٨)، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية العدد الثالث، (٣٥٧-٣٦٦)

[/rist.dz/en/articlehttps://www.asjp.ce](https://www.asjp.ce.rist.dz/en/article)

صلاح الدين محمد عبد الباقي (٢٠٠٤)، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- ضيف الله عبيد المطري (٢٠١٩)، العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٧، العدد ١
- طاهر حميد عباس بهية، ٢٠١٩م، دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي، دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد ٢٧، العدد ١، ص ٣٦١٠-٣٨٢.
- عبد الحميد المغربي (٢٠٠١)؛ " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط " ، بحث منشور ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني ، العدد الأول .
- عبد الكريم محمود ضوء دفعوس (٢٠٢٠م)، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (د ارسلة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية)، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية إدارة الدراسات العليا والتدريب كلية الاقتصاد.
- علي السلمي (٢٠٠١) ، "خاطر في الإدارة المعاصرة" ، دار غريب للنشر، القاهرة.
- علي محمد عبد الوهاب (١٩٩٩)، عايدة سيد خطاب وآخرون، "إدارة الموارد البشرية" ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- عمار بن عيشي. (٢٠١٨)، أثر التمكين الإداري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة بسكرة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد ١١، العدد ٣٥، ٣٧-٦١
- كهينة رشام .أحمد جميل (٢٠١٨). واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري - دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الثالث، العدد الثاني، (ص ٢٤٥-٢٥٦)
- محمد الصيرفي (٢٠٠٥) ، "السلوك التنظيمي"، ط١، ج١، مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر.
- محمد القريوتي و عوض العنزي (٢٠٠٦) ؛ " الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية في دولة الكويت"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول.
- ثانيا: المراجع الانجليزية:

Allen, N.J., and Meyer, J.P, 1990, " The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative

- Commitment To The Organization", Journal Of Occupational Psychology.
- Allen, N.J., and Meyer, J.P, 1984, " The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization", Journal Of Occupational Psychology, 1984, PP:1-18
- Hackett , R.D., Bycio, P., and Hausdorf, P, "Further Assessment Of a Three- Component Of Organizational Commitment", Academy Of Management, 1992.
- Meyer, J.P., And Allen, N.J, 1991, " A Three - Component Conceptualization Of Organizational Commitment " Human Resource Management Review, 1 , 61-89
- Moideenkutty, U. et al, 1998, " Perceived Organizational Support as a Mediator Of The Relationship Of perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment," Academy of Management, Philadelphia, pp: 43-55
- O'Reilly C.A., & Chatman J.J. 1986, " Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Pro-social Behavior". Journal of Applied Psychology. vol :71.
- Porter L.W, Steers R.M., Mowday R. et Boulian P.V., 1974 , "Organizational commitment, Job Satisfaction And Turn-over Among Psychiatric Technicians", Journal Of Applied Psychology. Vol: 59.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: an 'interpretative' model of intrinsic task motivation", Academy of Management Review, Vol. 15 pp.666-81.