

أثر إستراتيجية تمكين العاملين على الولاء التنظيمي من خلال التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط (دراسة حالة عينة من العاملين بوزارة المالية والقوى العاملة بإقليم النيل الأزرق خلال العام 2024م)

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة النيل الأزرق

د. عبد اللطيف عمر محمد طه

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية تمكين العاملين على الولاء التنظيمي من خلال التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط وقد تمثل تساؤل الدراسة الرئيس في: ما طبيعة العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوزارة المالية والتخطيط الاقتصادي بإقليم النيل الأزرق، وتم أخذ عينة قوامها (150) مفردة عن طريق العينة العشوائية البسيطة، وتم استخدام برنامج (Amos-V24) و spss في تحليل بيانات الدراسة، وافترضت الدراسة توسط التأقلم التنظيمي للعلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي، وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية تمكين العاملين والتأقلم التنظيمي، حيث أوضحت نتائج الدراسة لتحليل الإحصائي عدم توسط التأقلم التنظيمي للعلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي، ووجود علاقة ضعيفة بين إستراتيجية تمكين العاملين والتأقلم التنظيمي، خلصت الدراسة إلى توصيات من بينها أن تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتدريب العاملين، وغرس الثقة بينهم بالدرجة التي تجعلهم يدينون لها بالولاء والانتماء.

The Impact of Employees Empowerment Strategy on Organizational Loyalty through Organizational Socialization as a mediator Variable. (case study on Sample of Employees of Ministry of Finance and Manpower-Blue Nile Region -2024AD)

Dr.Abd Altif Omar Mohammed

Abstract:

The Study aimed to identify The impact of empowerment strategy on organization Loyalty Through organizational Socialization as a mediator variable. The main question of the study is: what the nature of relationship between employee empowerment Strategy and organizational Loyalty The Study used: descriptive and analytical approach. Community of The Study represent on Ministry of finance and manpower workers Blue Nile Region, so the sample size was (150) (ran-

dom) size questionnaire were distributed and analyzed with response rate of (100 %). The Study used Spss and (Amos-v.24) for data analysis. The study hypothesized that organizational socialization mediates. the relationship between employee empowerment strategy and organizational loyalty. The findings of the study showed that The organizational socialization does not mediates The relation between employee empowerment strategy and organizational loyalty. The study recommended the ministry of finance to concern about employee training, and planting confidence among them to make them more belonging and loyal toward their institution.

المقدمة:

لقد حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ زمن بعيد وحتى يومنا هذا، ويرجع هذا الاهتمام إلى الأثر الواضح لهذا المعنى على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وكذلك لما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على هذا الخصوص يفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات والاتجاهات المهمة والتي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم، وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وأثر جلي على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال(فريد 2019م ص 57). وقد بدأت الإدارة العليا للمنظمات تنتبه إلى أن انتقال الخبرات المهنية الأساسية والمعارف والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية توازي في أهميتها لعملية التأقلم التنظيمي، وتأتي أهمية التأقلم التنظيمي لكونها المرحلة الأولية التي يمر بها أي موظف في المنظمة، حيث يعتمد تكيف الموظف وأداؤه مستقبلاً على مدى فاعلية وكفاءة عملية التأقلم التي قدمتها المنظمة لموظفيها (مصلح، 2018م، ص 33، فريد 2019م، ص 57).

يعتبر إشراك الموظفين في إدارة المؤسسة وصنع قراراتها ذو أثر نحو زرع الثقة في نفس العامل ويشعره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونماؤها. كما يؤكد التمكين أن العاملين عبر مختلف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيقها، إن العاملين المتمكنين وفق (Burdett)) تكون لديهم السلطة والمسئولية والمساءلة، والمهارة والخبرة، والفهم لمطالبات العمل، والدافعية والالتزام، والثقة والرغبة الصادقة، وفي محيط لا يعيق حق التملك والإحساس بالانتماء ونقل طوعي بمعنى تمليك العمل إلى فرد أو مجموعة لديها القدرة المناسبة للتعامل مع الحالة المهنية وفي محيط ممكن (الطيفة، 2015م، ص 4).

تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر إستراتيجية تمكين العاملين على الولاء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتأقلم التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

اهتمت معظم الدراسات الحديثة بموضوع تمكين العاملين باعتباره أحدث وأهم المداخل الرئيسية لإستراتيجية تمكين العاملين والإصلاح الإداري من أجل إحداث تغييرات في فلسفة وأسلوب

إدارة العمل لتحقيق التأقلم الوظيفي واستعماله كجسر يمكن العبور من خلاله للوصول إلى درجة الولاء التنظيمي الذي تعاني منه المؤسسات في القطاعين العام والخاص على حدٍ سواء، هذا بسبب سياسات التوظيف التي ألفت بظلالها على أداء هذه المؤسسات.

ونسبة لأهمية تمكين العاملين في الولاء التنظيمي فقد تناولته العديد من الدراسات مثل دراسات (عبد الله، 2017م) و(فريد، 2019م) و(توفيق، 2008م) ودراسة (محمدي، 2019م)، حيث أن الرؤية مازالت غير واضحة من حيث متغيرات تمكين العاملين وذلك استناداً على السؤال الرئيس: ما هي طبيعة علاقة إستراتيجية تمكين العاملين على التأقلم التنظيمي والولاء التنظيمي والتأقلم التنظيمي؟ ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما طبيعة العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي؟
- ما مدى العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والتأقلم التنظيمي؟
- ما مستوى العلاقة بين التأقلم التنظيمي والولاء التنظيمي؟
- هل التأقلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

- دراسة العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي.
- اختبار العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والتأقلم التنظيمي.
- التعرف على العلاقة بين التأقلم التنظيمي والولاء التنظيمي.
- معرفة مدى توسط التأقلم التنظيمي للعلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي.

أهمية الدراسة:

أ/ الأهمية العلمية (النظرية):

تناولت الدراسة الدور الوسيط للتأقلم التنظيمي في العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، ومن خلال الربط بين هذه المتغيرات قد تسفر الدراسة عن أدبيات ومعرفة جديدة يمكن أن تشجع الباحثين في التعمق في هذه الموضوعات، كما يمكن أن تسهم الدراسة في التراكم المعرفي من خلال المتغيرات التي تناولها.

ب/ الأهمية العملية (التطبيقية):

يعد تمكين العاملين من العوامل الهامة جداً في كسب ولائهم وانتمائهم التنظيمي، والدراسة الحالية من خلال المتغيرات التي تناولتها قد تتوصل إلى أثر إستراتيجية تمكين العاملين على ولائهم التنظيمي، ومن ثم إفادة متخذي القرار في المؤسسة قيد الدراسة بالدور الكبير الذي يحدثه تمكين العاملين، بجانب التأقلم التنظيمي في ولاء العاملين للمؤسسة ورفع كفاءتها الإنتاجية والخدمية.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي.
- وتتفرع منها:

الفرضية الرئيسية الأول:

هنالك علاقة إيجابية بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي وتتفرع منها

الفرضيات الآتية:

- هنالك علاقة إيجابية بين تدريب العاملين والسلوك العاطفي.
- هنالك علاقة إيجابية بين تدريب العاملين والسلوك الأخلاقي.
- هنالك علاقة إيجابية بين تدريب العاملين والسلوك المستمر.
- هنالك علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والسلوك العاطفي.
- هنالك علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والسلوك الأخلاقي.
- هنالك علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والسلوك المستمر.
- هنالك علاقة إيجابية بين الثراء الوظيفي والسلوك العاطفي.
- هنالك علاقة إيجابية بين الثراء الوظيفي والسلوك الأخلاقي.
- هنالك علاقة إيجابية بين الثراء الوظيفي والسلوك المستمر.

الفرضية الرئيسية الثانية:

هنالك علاقة إيجابية بين إستراتيجية تمكين العاملين والتأقلم التنظيمي، وتتفرع منها

الفرضيات الفرعية الآتية:

- هنالك علاقة إيجابية بين تدريب العاملين ودعم الزملاء.
- هنالك علاقة إيجابية بين تدريب العاملين والآفاق المستقبلية.
- هنالك علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية ودعم الزملاء.
- هنالك علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والآفاق المستقبلية.
- هنالك علاقة إيجابية بين الثراء الوظيفي ودعم الزملاء.
- هنالك علاقة إيجابية بين الثراء الوظيفي والآفاق المستقبلية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد علاقة إيجابية بين التأقلم التنظيمي والولاء التنظيمي.
- هنالك علاقة إيجابية بين دعم الزملاء والسلوك العاطفي.
- هنالك علاقة إيجابية بين دعم الزملاء والسلوك الأخلاقي.
- هنالك علاقة إيجابية بين دعم الزملاء والسلوك المستمر.
- هنالك علاقة إيجابية بين الآفاق المستقبلية والسلوك العاطفي.
- هنالك علاقة إيجابية بين الآثار المستقبلية والسلوك الأخلاقي.
- هنالك علاقة إيجابية بين الآفاق المستقبلية والسلوك المستمر.

الفرضية الرابعة: التأقلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء

التنظيمي. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- دعم الزملاء يتوسط العلاقة بين تدريب العاملين والسلوك العاطفي.
- دعم الزملاء يتوسط العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الأخلاقي.

- دعم الزملاء يتوسط العلاقة بين الثراء الوظيفي والسلوك المستمر.
- الآفاق المستقبلية تتوسط العلاقة بين تدريب العاملين والسلوك العاطفي.
- الآفاق المستقبلية تتوسط العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك العاطفي.
- الآفاق المستقبلية تتوسط العلاقة بين الثراء الوظيفي والسلوك المستمر.

أسلوب الدراسة:

من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع بصورة شاملة والوصول إلى نتائج، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: عينة من العاملين بوزارة المالية والقوى العاملة.
عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالدرجات القيادية والإدارية الوسطى

مصادر وأدوات جمع البيانات:

المصادر الأولية: تمثلت في الإستبانة.
المصادر الثانوية: الكتب، المراجع، الأوراق العلمية، الرسائل الجامعية، الندوات، المؤتمرات، الدوريات، الشبكة العنكبوتية العالمية (الإنترنت).
حدود البحث الزمانية والمكانية:
الحدود الزمانية: خلال العام 2024م.
الحدود المكانية: وزارة المالية والقوى العاملة بإقليم النيل الأزرق.
المحور الأول: الدراسات السابقة

دراسة: توفيق (2008م):

بعنوان تمكين العاملين، هدفت الدراسة إلى التحديد الدقيق لمفهوم تمكين العاملين في المنظمة مع إظهار آثاره على الفرد والمنظمة، تمثلت مشكلة الدراسة في: إلى أي مدى يساهم التمكين في الحفاظ على الأفراد، ويعطى لهم الولاء والانتماء إلى المنظمة) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في شركة الأسمنت بسور الغزلان وقد بلغ حجم عينة الدراسة (609) عامل، افترضت الدراسة أن التمكين مكون هام في الفعالية التنظيمية والإدارية، وأن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة، والتمكين يزيد من تحقيق أهداف المنظمة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات وإن فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ إنما ظهر كنتيجة تراكمية، وأن القائد الحقيقي هو من يكسب ثقة المرؤوسين من خلال تمكينهم، وإن للقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات ولدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتطوير وتسيير برامج إدارية حديثة كالتمكين وأوصت الدراسة: بأن تتوفر للقيادة الرؤية الحقيقية التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين والرؤية الفنية رؤية القائد للنتائج وعدم غيابها مع التحفيز.

دراسة: عبد الرحيم (2016م):

بعنوان أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدي العاملين، تناولت الدراسة أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدي العاملين، هدفت الدراسة إلى: التعرف علي أبعاد التمكين الوظيفي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية وتحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدي العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مجال السياحة الأردنية وبلغ حجم العينة (65) مفردة، افترضت الدراسة لا يوجد أثر للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز الذاتي وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدي العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية وأيضاً لا يوجد لبعده (التحفيز الذاتي) في السلوك الإبداعي لدي العاملين.

دراسة: أبو العلاء (2009م):

بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، تناولت الدراسة ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي : ما هو أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، هدفت الدراسة للتعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، ويمثل مجتمع الدراسة في وزارة الداخلية والأمن الوطني قطاع غزة وبلغ حجم عينة الدراسة (147) مدير، وافترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وعلاقتها بضغوط العمل على الولاء التنظيمي، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وعلاقته بضغوط العمل وأثره علي الولاء التنظيمي، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتميز وعلاقته بضغوط العمل وأثره علي الولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية من خلال عقد دورات تدريبية للتعريف بأهمية الولاء التنظيمي، والعوامل التي تساهم في تمكينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير.

دراسة: توفيق، (2011م):

بعنوان أثر الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، تناولت الدراسة أثر الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مدى تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون؟ هدفت الدراسة للتعرف علي الولاء التنظيمي ومدى خدمته للمنظمة داخلياً وخارجياً، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارة العليا بلغ حجم عينة الدراسة (100) عامل، وافترضت الدراسة أن الولاء التنظيمي هو إخلاص الفرد التام للمنظمة، والتحفيز هو الدافع لنشو الولاء التنظيمي، توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أن الولاء التنظيمي يعكس سلوك الأفراد اتجاه منظماتهم الناتج عن بيئة العمل المناسبة، أوصت الدراسة مادام الولاء التنظيمي ذو صفة نسبية ينبغي على المنظمة العمل على رفع هذه النسبة، أن الولاء

التنظيمي يجعل الأفراد يلتزمون ويدافعون عن المنظمة وبالتالي اندماج شخصية الفرد مع شخصية منظمته مما يؤدي إلى مصلحة مشتركة تخدم كلا الطرفين، وأن الولاء التنظيمي يمثل نقطة قوة بالنسبة للمنظمة يمكن تعزيزها بتحقيق الأهداف ومن الاقتراحات التي توصلت إليها الدراسة أن الولاء التنظيمي ذو صفة نسبية ينبغي على بيئة العمل دائماً علي رفع تلك النسبة وذلك بالمرجعة الدائمة لنظام الحوافز وجعله يتناسب مع حاجات ورغبات العمال في الأوقات، المناسبات والفصول وغيرها، قسم التسويق مطالب بأن يقوم بدوره داخل بيئة العمل وليس خارجها فقط.

دراسة: إبراهيم (2018م):

بعنوان التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق تخطيط المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة، والتعرف على الاختلافات التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي في وكالة غوث اللاجئين الفلسطينيين في ضوء التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في رئاسة وكالة غوث لتشغيل اللاجئين وبلغ حجم عينة الدراسة (86) موظف، افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي في رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) في غزة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05 > 0) بين تخطيط المسار الوظيفي والتأقلم التنظيمي في رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) في غزة، توصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود موافقة من قبل العاملين على بعد وضع أهداف للتقدم الوظيفي في رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) في غزة، حيث جاء على (170.733)، وهو درجة موافقة كبيرة من قبل العاملين، واحتل هذا البعد المرتبة الثانية في تخطيط المسار الوظيفي، وقد جاءت الترقية بالمرتبة الثالثة، أوصت الدراسة بضرورة إعادة صياغة قوانين وسياسات الترقيات بشكل واضح للموظفين من جميع الفئات، و إعادة صياغة نظام الحوافز في المنظمة يكون قابل للقياس والتطبيق، وإيضاح المعايير التي يجب على الموظف تحقيقها لنيل الحوافز.

المحور الثاني: إستراتيجية تمكين العاملين:

مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين:

قبل الوصول إلى تعريف مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين، الذي يعد محور الاهتمام في هذه الدراسة من الضروري تعريف مصطلح تمكين العاملين.

مفهوم تمكين العاملين:

من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة السريعة في بيئة الأعمال، واتفاقيات التجارة العالمية، والمجتمع المدني، فضلاً عن تطور الفكر الإداري، ومن الناحية الفنية يختلف كثيراً عن المعنى اللغوي فهو لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في اتخاذ القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو إعطائهم صلاحيات حقيقية للعاملين مع منحهم وتزويدهم

بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم، أو أدائه بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة مما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي، وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيداً لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، فضلاً عن التمييز على المنظمات المنافسة أي أنه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم (جواد، 2013م، ص160).

أهداف إستراتيجية تمكين العاملين:

تسعى إستراتيجية تمكين العاملين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها (الانترنت، 19/6/2021م والسد(3:20)اعة ظهراً، الموقع: www.walmsal.com (post). دراسة الوضع القائم للأعمال التي سيقوم بها ومن ثم تحديد كافة الجوانب التي تتعلق بها.

حصر الوسائل والطرق التي سيعتمد عليها من أجل تطبيق وتنفيذ هذا العمل. تحديد أوجه الضعف والقوة التي ترتبط بالإستراتيجية الخاصة بالعمل وتسعى لمعرفة الأسباب التي أدت إلى القصور ومحاولة علاجها وأيضاً محاولة تحقيق أقصى استفادة ممكنة من نقاط القوة بالشكل الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى التوازن وتحقيق النتائج المرجوة. محاولة تهيئة الجو والظروف المناسبة من أجل القيام بتطبيق الإستراتيجية لما هو مطلوب منها من مجموعة من الأهداف المرورية للوصول إلى تحقيق الأهداف الأساسية التي وضعت الإستراتيجية من أجلها.

إبقاء المنظمة دائماً، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه. الاستفادة الفاعلة من إمكانيات العاملين بالمنظمة. جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم يقومون بأفضل أداء.

إيجاد قوى عاملة ذات قدرات تلبى توقعات الزبائن، أو تزيد عليها، أو يمارس العاملين نشاطات تقوى المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة، أو المستفيدين من نشاطاتها.

معوقات إستراتيجية تمكين العاملين:

من أهم المعوقات التي تواجه تنفيذ إستراتيجية تمكين العاملين (الانترنت، 18/6/2021م، السد(10:15)اعة ص، الموقع: artcle.www.al-madine.com) هي:

غياب الوعي الإستراتيجي.

إتمام عمليات الهيكل قبل التخطيط له.

ضعف تأهيل الموارد البشرية.

ضعف مشاركة العاملين.

الاعتماد على نماذج معينة في التمكين.

ضعف الرقابة والمتابعة من الإدارة للعاملين في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة لهم.
الوقت الطويل للتخطيط للعمل.

ضعف الإمكانيات المادية.

ومن أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية ما يلي:
تعدد أهداف المنظمات الحكومية، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق.
الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكبر من طويلة الأجل.

خصائص تمكين العاملين:

شعور العامل والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.

المساءلة والمسئولية عن نتائج أعمال العامل.

المشاركة في تحمل المسئولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وفي المؤسسة التي يعمل

بها (الإنترنت، 2021م، الساعة: 10:30، الموقع: Subject-detain.wwaam-web.com).

مقومات تمكين العاملين:

لعملية التمكين عدة مقومات واحتياجات يجب توافرها لتمكين العاملين بالمنظمة، ومن

أهم مقوماتها ما يلي (ملحم، 2006م، ص54):

العلم والمعرفة والمهارة: فكلما ازدادت خبرة الفرد وازدادت مهارته ومكتسباته المعرفية
ازدادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة أعلى وإستقلالية أكبر، وتعتبر المعلومات هي السلاح
المهم الذي يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل.
تدفق المعلومات: الاتصال الفعال في المنظمات الناجحة يعزز مبدأ الابتكار والإبداع ويختصر
الكثير من الجهود.

الثقة بين القائد والمرؤوس: هي مقوم جوهري من مقومات التمكين، وهي شعور متبادل
بين القائد والمرؤوسين، وتبنى الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم.
الحوافز المادية والمعنوية: التمكين مسؤولية تبادلية كما أن فيه مشاركة في المنافع أيضاً
هناك مشاركة في المخاطر، والمحاسبة على النتائج، وكل ذلك يتطلب نظاماً للحوافز يشجع العاملين
على تحمل المسئولية بشكل صحيح، لا بد أن تكون تلك الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء
العاملين، وفي ضوء تلك المقومات فإنه يمكن القول أن التمكين لا ينشأ بدون تلك المقومات بل
إن تلك المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المنظمة، وتغيير الثقافة العامة لجميع من فيها
حول الثقة والمعرفة وتفعيل نظم الحوافز والاتصالات بين جميع الأفراد في المنظمة. وتتم عملية
التمكين بعدة مراحل متتالية، وهي كما يلي (أبو سالم، 2015م، ص24):

مرحلة التهيئة المبدئية: وذلك بتهيئة البيئة المؤسسية الداعمة لبرنامج التمكين، وإزالة
العوائق التي تحول دون تطبيقها، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بالتمكين، وتوضيح دور كل فرد

فيه وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، وإدارة قادرة على الرد على استفسارات الأفراد العاملين. مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً: تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق ويستمتع للجميع، ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المؤسسة، ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها. مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

مرحلة التطوير: ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم، وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم. وإتمام عملية التمكين الإداري بنجاح هنالك عدة خطوات يمكن إتباعها وهي (العتيبي، 2004م، ص38-33):

المحور الثالث: التأقلم التنظيمي:

مفهوم التأقلم التنظيمي:

يطلق البعض عليه التطبيع الاجتماعي. وقد عرفه (شليدون، 1977، ص40) بأنه: «العملية التي تتم بموجبها سلسلة خطوات تتضمن استيعاب الموظف الجديد وتقبله القيم وأمط السلوك والمعرفة الاجتماعية الأساسية لممارسة دوره في المنظمة وللمشاركة كعضو فيها». عرفه (الهييتي وياقوت) عام (1990م) بأنه: «العملية التي من خلالها يتمكن الفرد من تعلم الأنظمة والقيم والعادات وأمط السلوك المقبولة حال دخوله منظمة ما أو جماعة ما». ويهدف إلى محاولة تقريب صورة الفرد للمنظمة وصورة المنظمة للفرد. وعملية التأقلم التنظيمي: لا تحدث فقط عند بداية التعيين في المنظمة ولكن في كل مرة ينتقل فيها الموظف من إدارة إلى أخرى أو من قسم لآخر، أي أنها عملية مستمرة. أما المرسي (2003) فعرفه على أنه: «عملية تحقيق التكيف التي تحدث لدى الأفراد عند محاولتهم تعلم قيم وأعراف العمل في المنظمات التي يعملون بها للمرة الأولى». يعرف الكاتب (Kenny Baron) التأقلم التنظيمي علي إنه: «أحد نتائج التخطيط الجيد للمسار الوظيفي في المنظمة، وتخطيط المسار الوظيفي يؤثر بشكل كبير على تقليل انتشار ظاهرة الاختراق الوظيفي».

أهداف التأقلم التنظيمي:

يهدف التأقلم التنظيمي إلى تحقيق العديد من الأهداف هي (حمدان، 2008م، ص14): المحافظة على الموارد البشرية من التسرب خارج المنظمة بسبب الإحباط والمشاعر السلبية التي يعيشونها. التعرف على سياسات المنظمة وأهدافها والمزايا التي تقدمها، وفرص الترقى، والثقافة السائدة، وتخفيض القلق والتوتر، والضغط النفسي، والعزلة.

ضمان الولاء والانتماء للمنظمة.

تحقيق التواصل بين المنظمة والموارد البشرية إلى غير ذلك.

أهمية التأقلم التنظيمي:

أكد الباحثين على أن التأقلم له أهمية كبرى للمنظمة والموظف، تتبع أهمية التأقلم من كونها عملية تمثل تحدي كبير لكل من المنظمة والموظف الجديد، حيث يواجه الموظف الجديد عمل غير مألوف بالنسبة له، بالإضافة إلى المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والذي يتطلب معارف ومهارات جديدة، حتى يتكيف مع هذه البيئة الجديدة، أما بالنسبة للمنظمة فإن حال عدم التأكد التي يمر بها الموظف والتي تؤثر على معدل احتفاظ المنظمة بموظفيها بشكل عام. ويمكن تقسيمها إلى إثنين على النحو التالي (صلاح، 2013م، ص 29):

أبعاد التأقلم التنظيمي:

وقد أشار الصيرفي إلى أن للتأقلم التنظيمي أبعاد مختلفة، يستطيع من خلالها الفرد التعلم والتوافق مع الأعمال الجديدة داخل المنظمة، لذلك أدرج ستة أبعاد وهي (الصيرفي، 2005م، ص 297):

عن طريق أداء العمل تعلم الفرد للمهارات اللازمة لأداء عمله يلعب دورا هاما في عملية تأقلم الفرد تنظيمياً، على الرغم من أن طرق أداء العمل لا يرتبط مباشرة بالتأقلم مثل (برامج، تدريب، خبرات سابقة، تعلم)، إلا أن التوافق بين الحاجات المطلوب تعلمها وطرق أداء العمل ومهاراته وقدراته تؤثر مباشرة على عملية التأقلم التنظيمي.

التأقلم مع الأفراد العاملين في المنظمة: من خلال تكوين وإقامة علاقات عمل ناجحة وجيدة، إيجاد الفرد المناسب من الأفراد الذين تعلموا في المنظمة يصبحون أعضاء لهذه المنظمة، الأعمال والأنشطة الموجودة بها تلعب دورا حيويا في عملية التأقلم، كما أن علاقات العمل يتم تكوينها من خلال خصائص كل الأفراد في العمل، فالخصائص الشخصية، والتفاعل المستمر داخل جماعات العمل وتشابه اهتمامات، ورغبات الأفراد تشكل العلاقات التنظيمية، وتؤثر على الأفراد في دراستهم وسلوكياتهم، فإن الموظفين الجدد الذين يلاقون قبول من قبل جماعة العمل يؤدون عملهم بشكل أفضل، حيث تمثل العلاقة التي يبنونها مع زملائهم أصلاً للمنظمة.

التأقلم مع السياسات التنظيمية: تركز على نجاح الفرد في الحصول على المعلومات عن علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، ومواطن قوة السلطة داخل المنظمة ومن أساليب قوة السلطة بالمنظمة، قوة المعرفة التي يكونها الفرد من خلال التعلم الفعال، والتوافق مع الأعمال الجديدة داخل المنظمة، شرح الحلول عن الصراعات داخل الجماعات تعتبر مكون هام لعملية التأقلم، وعملية التأقلم التنظيمي تتضمن تعلم أداء العمل، وأن العامل الجديد يجب أن يتعلم نماذج السلوك والثقافات والسياسات التنظيمية.

التأقلم مع اللغة السائدة بالمنظمة: يصف هذا البعد معرفة الفرد عن اللغة الفنية المتخصصة عن العمل بالمنظمة، وكذلك معرفة الرموز والإشارات المميزة للمنظمة من غيرها.

التأقلم مع القيم والأهداف التنظيمية: فقد وجد أن عملية التأقلم التنظيمي تشمل فهم القواعد، والمبادئ التي تحافظ على تكامل وحدة المنظمة، كما أن تعلم أهداف وقيم المنظمة تمتد لتشمل الأهداف، والقيم غير المكتوبة، وغير الرسمية الخاصة بالأعضاء الذين لهم قوة في التنظيم. التكيف مع تاريخ المنظمة: وصف كلاً من تاريخ المنظمة بأنه: يعنى بالتقاليد، والعادات السائدة داخلها، وتعلم تاريخ المنظمة، وكذلك الخلفيات عن الأفراد المكونين لها يساعد الفرد

المحور الرابع: الولاء التنظيمي: تعريف الولاء التنظيمي:

إن مصطلح الولاء التنظيمي لا يقتصر على شريحة معينة من البشر، إلا انه يمكن أن يكون أكثر استخداماً في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة، وهو يستخدم في مجالات عدة (كالسياسة، والإعلام) التي يستخدمها المتخصصون، التي يقصدون بها التعبير عن مدى تمسك الفرد أو السكان بوطنيتهم كدليل على رد جميل للسكان الذين سكنوا فيه وحقق مصالحهم المعيشية، وهو يعنى نوع من الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه. وهو مكان لمنظمة ما على سبيل المثال: يلتزم عدد من الموظفين بتحسين الأداء بغرض رد الاعتبار لمن وظفهم ما دام احتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة على أنه نوع من الإخلاص والوفاء له كعرفان بالجميل والمحافظة على دوره ومستواه وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها، بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الامتيازات الوظيفية المتنوعة وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة والمهارات في العمل. الولاء التنظيمي: هو من المصطلحات القديمة في مجال الإدارة والعلوم الإنسانية حظي بكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والكتاب، وذلك بعد ظهور المدرسة السلوكية، وهى المدرسة التي أكدت على العلاقات الإنسانية وأظهرت أهميتها، أما في التسعينات والسبعينات وحتى القرن العشرين بدأ الاهتمام بالولاء التنظيمي في المنظمات، حيث كانت الإدارة تسعى إلى عدم تجزئة الولاء، بل يجب أن يكون ولاء العاملين متمثلاً في الانتماء والإخلاص والوفاء للعمل، وبذل أقصى جهدهم لزيادة الإنتاج (الإنترنت، 3/9/2021م، الس(8:30) ساعة ص)، الموقع: ..downarticle.www.asjb.cerist.dz

أنواع الولاء التنظيمي:

هنالك عدة أنواع للولاء التنظيمي يمكن رصدها كما يلي(الإنترنت، 3/9/2021م، الس(11:00) ساعة م) الموقع: ..job-loualty.www.riadhkraiem.com. الفرع الأول (الولاء الشخصي): هو الولاء لنفسك ولفكرك ولفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها ويدخل تحت الولاء الشخصي علي سبيل المثال (الولاء الرياضي، الولاء السياسي، الأحزاب).

الفرع الثاني (الولاء الديني): هو ولاؤك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به، ويزداد الولاء الديني كلما تم الالتزام وتطبيق قواعد ومبادئ هذا الدين بشكل صحيح.

الفرع الثالث (الولاء الوطني): هو ولاؤك للوطن الذي تنتمي إليه، ويزداد ولاؤك لوطنك

كلما كنت مخلصاً تخدم لهذا الوطن، وكنت مواطناً صالحاً تخدم الوطن، وتضحى من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.

الفرع الرابع (الولاء المهني): هو ولاؤك للمهنة التي أصبحت عضواً فيها، ويزداد ولاؤك المهني كلما تم الالتزام بمبادئ، وقيم، وأخلاقيات المهنة، وممارستها بشكل صحيح في تحقيق أهداف هذه المؤسسة.

الفرع الخامس (ولاء العملاء): هو ولاؤك لجمهور المنظمة التي تعمل بها، والعملاء هم الذين تقدم لهم السلع والخدمات.

الولاء المؤسسي أو التنظيمي: هو ولاء العامل للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها.

أهمية الولاء التنظيمي:

تكمن أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية (الإنترنت، 2021م، الساعة 11:00) م.

الموقع: (arardict.www.almaanu.com).

يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة للأفراد وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز. إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر للتنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل في منظمات أخرى.

يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمات وإلى تحقيق غايتهم وورغباتهم.

إن ولاء الأفراد لمنظماتهم التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة. الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بها إدارة المنظمة وتتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة.

أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها في زيادة إنتاجها.

المحور الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية

عرض وتحليل البيانات

تنظيف البيانات:

البيانات المفقودة:

إن فقدان البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات حيث أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه العبارة المحددة أو نسيانه لتلك العبارة والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10 % من حجم العبارات فإذا زادت عن ذلك يجب استبعاد الاستبانة واعتبارها غير صالحة وعليه يتم استخدام المتوسط العام.

الإجابات التماثلة:

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل عبارات الإستبانة قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك العبارات وخاصة إذا كانت هناك عبارات عكسية في الإستبانة إذ يستحيل إعطاءها

نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هناك تشتت في إجابة المستجيبين أي أن لا يكون هناك تجانس تام لتلك الإجابات.

معدل استجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان لعينة من العاملين بوزارة المالية والتخطيط الاقتصادي بإقليم النيل الأزرق تم توزيع 150 استبانة، تمكن الدارس من جمع (150) استبانة من جملة الاستبيانات الموزعة بنسبة (100 %) تم عمل تنظيف للبيانات وتم إعداد ملخص لكل عمليات التنظيف ومعدلات الاستجابة كما موضح في بالجدول (4/2/1).

جدول (4/2/1): تنظيف البيانات

| الرقم | البيان | الاستجابة |
|-------|---|-----------|
| 1 | مجموع الاستبيانات الموزعة | 150 |
| 2 | مجموع الاستبيانات المستردة | 150 |
| 3 | مجموع الاستبيانات التي لم تسترد | رفض |
| 4 | الاستبيانات الغير صالحة نسبة لبياناتها المفقودة | 14 |
| 5 | الاستبيانات الغير صالحة نسبة لإجاباتها المتشابه | 0 |
| 6 | عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل | 136 |
| 7 | نسبة الاستجابة | 100 % |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية (2024م)

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات استخدم الدارس عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS و Amos24 وفيما يلي مجموعة من هذه الأساليب:

1 - معامل (كرباخ الفأ): لقياس ثبات أداة الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة.

التحليل العاملي الاستكشافي.

التحليل العاملي التوكيدي.

تحليل المسار.

بروسس اوف هايس لل spss لاختبار الوساطة.

وصف الخصائص الديموغرافية للعينة:

من خلال البيانات التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة الاستبيان وباستخدام التكرارات

تم تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (4/2/2): توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

| النسبة | العدد | المتغير | |
|--------|-------|----------------------|-------------------|
| 57 % | 78 | ذكر | النوع |
| 43 % | 58 | أنثى | |
| 69.1 % | 94 | متزوج | الحالة الاجتماعية |
| 27.2 % | 37 | أعزب | |
| 0.7 % | 1 | أرمل | |
| 2.9 % | 4 | مطلق | |
| 0.7 % | 1 | أقل من 20 سنة | العمر |
| 29.4 % | 40 | من 20 وأقل من 30 سنة | |
| 39.7 % | 54 | من 35 وأقل من 42 سنة | |
| 19.1 % | 26 | من 42 وأقل من 50 سنة | |
| 11 % | 15 | من 50 سنة فأكثر | |
| 13.2 % | 18 | مدير | المسمى الوظيفي |
| 20.6 % | 28 | رئيس قسم | |
| 12.5 % | 17 | محاسب | |
| 4.4 % | 6 | رئيس وحدة | |
| 45.6 % | 62 | موظف | |
| 3.7 % | 5 | أخرى | |
| 4.4 % | 6 | 2 سنة | سنوات الخبرة |
| 32.4 % | 44 | من 2 إلى 10 سنة | |
| 26.5 % | 36 | من 11 إلى 15 سنة | |
| 25.7 % | 35 | من 16 إلى 25 سنة | |
| 7.4 % | 10 | من 25 إلى 30 سنة | |
| 3.7 % | 5 | 30 سنة فأكثر | |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية (2024م)

تحليل العامل الاستكشافي:

التحليل العامل الاستكشافي يعتبر إستراتيجية منهجية لتلخيص المتغيرات المقاسة واختزالها في متغير واحد كامن، أو متغيرين كامين أو عدد قليل من المتغيرات تمثل جل المعلومات التي تنطوي عليها العلاقات البنينة للمتغيرات وتستند غربلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملين على عدد من الافتراضات كشرط لقبول نتائجها وهي:

وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
 ألا تقل قيمة (KMO) عن 60 % لتناسب العينة.
 ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
 ألا يقل تشبع العامل عن 50 %، مع مراعاة قيم متقاطعة تزيد عن 50 % في العوامل الأخرى.
 ألا تقل قيم الجذور الكامنة عن الواحد.
 تحليل العاملين الاستكشافي للمتغير المستقل:

تم استخدام البرنامج الإحصائي Amos24 وSpas في إجراء عملية التحليل العاملين الاستكشافي للنموذج واستخدام طريقة التدوير لاستخلاص العوامل الكامنة، الجدول (4/2/3) نتائج عملية التحليل العاملين الاستكشافي لعبارات المتغير المستقل (16) عبارة على النحو التالي:
 جدول (4/2/3): تحليل العاملين الاستكشافي لعبارات المتغير المستقل (إستراتيجية تمكين العاملين)

| Rotated Component Matrix ^a | | | |
|---|-----------|---|------|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| تهتم المؤسسة بتطوير مهارات وقدرات الموظف من خلال برنامج التدريب | .783 | | |
| تتوفر بالوزارة فرص تدريبية تتوزع بشكل دوري بين العاملين | .756 | | |
| التدريب هو محاولة لتقريب صورة الموظف للمؤسسة والعكس | | | .726 |
| تعلم الموظف قيم وأعراف العمل في المؤسسة التي يعمل بها للمرة الأولى | | | .771 |
| تمنح الإدارة العليا للعاملين السلطة اللازمة وحرية العمل يجعلهم قادرين على خدمة المؤسسة بفاعلية | .512 | | |
| تسعى المؤسسة على توفير معلومات للعاملين مما يعزز الالتزام الذاتي لديهم ويمنحهم الثقة | .627 | | |
| تشجع المؤسسة بضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية لتمكين من الوصول إلى التحسين المستمر في تقديم الخدمات | .733 | | |
| تهتم المؤسسة بتنمية السلوكيات الإبداعية للعاملين باعتبارهم اللبنة الأساسية في التطوير والتغيير المنشود | .508 | | |
| تسعى المؤسسة على توفير التحفيز الذاتي للعاملين وتوجيه سلوكهم نحو الإبداع | .625 | | |
| تهتم المؤسسة بتقديم الدعم والتحفيز والتطوير وتسيير برامج إدارية حديثة للعاملين | .773 | | |
| تستقطب المؤسسة الكوادر المؤهلة من العاملين لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية | .687 | | |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | | |
| a. Rotation converged in 6 iterations. | | | |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية (2024م)

من خلال نتائج تحليل العاملين الاستكشافي تبين من (KMO and Bartlett's Test) إن قيمة (KMO %) وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (5 %) حسب (Kaiser,1975) وبالتالي فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (4/2/4): KMO and Bartlett's Test للمتغير المستغل

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .822 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 357.859 |
| | Df | 66 |
| | Sig. | .000 |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية (2024م)

تحليل العاملين الاستكشافي للمتغير التابع:

تم استخدام البرنامج الإحصائي Spss وAmos24 في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج واستخدام طريقة التدوير لاستخلاص العوامل الكامنة، الجدول (4/2/5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات المتغير التابع (الولاء التنظيمي):

جدول (4/2/5): التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (الولاء التنظيمي)

| Rotated Component Matrix ^a | | | |
|---|-----------|------|------|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| تهتم المؤسسة بالموظف وتشعره بأنه عامل مهم لنجاحها وتحقيق أهدافها | .665 | | |
| توفر المؤسسة للموظف الوسائل اللازمة لمعرفة الواجبات والمسئوليات التي يجب أن يشغلها | | .597 | |
| تقوم الوزارة بالتحقق من الموظفين عن العمل بشكل مستمر ودوري | | .393 | |
| اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المؤسسة | | | .659 |
| تسمح المؤسسة للموظف المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار سواء ما يتعلق بعمله أو ما يخصه | | .795 | |
| سأحافظ على أسرار العمل بالوزارة حتى عند تركي للعمل بها | | | .751 |
| لدي ثقة بان هذه المؤسسة أكثر امن وظيفي من المؤسسات الأخرى | | | .677 |
| تمنح المؤسسة الموظف الحقوق التي تؤمن له مستقبله وحياته كريمة تشعره بالرضا | .633 | | |
| تبنى المؤسسة أهداف وقيم الموظف باعتباره جزء من قيمه وأهدافها | .568 | | |

| Rotated Component Matrix ^a | | | |
|---|-----------|---|---|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| تهتم المؤسسة بالموظف بإعطائه حوافز وأجور مجزية تشجعه لانجاز مهامه بالشكل المطلوب | .806 | | |
| تحافظ إدارة المؤسسة على الموظفين المتميزين بالعمل فيها | .717 | | |
| توفر المؤسسة للموظف فرصة عمل جيدة من اجل بقاءه فيها | .693 | | |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | | |
| a. Rotation converged in 6 iterations. | | | |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية (2024م)

من خلال نتائج التحليل العاملين الاستكشافي تبين من (KMO and Bartlett's Test) ان قيمة (0.84) (KMO) وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.5) حسب (Kaiser,1975) وبالتالي فان حجم العينة يعتبر كافيا وملائم للدراسة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (4/2/6): KMO and Bartlett's Test للمتغير التابع (الولاء التنظيمي)

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .843 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 420.043 |
| | Df | 66 |
| | Sig. | .000 |

تحليل العاملين الاستكشافي للمتغير الوسيط:

تم استخدام البرنامج الإحصائي Amos24 وSpss في إجراء عملية التحليل العاملية الاستكشافي للنموذج واستخدام طريقة التدوير لاستخلاص العوامل الكامنة، الجدول (4/2/7) نتائج عملية التحليل العاملية الاستكشافي لعبارات المتغير الوسيط.

جدول (4/2/7) : التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط

| Rotated Component Matrix ^a | | |
|---|-----------|------|
| | Component | |
| | 1 | 2 |
| يقدم الموظفون المساعدة والإرشاد للموظف الجديد عادة | .641 | |
| يستقبل معظم الموظفين الموظف الجديد في العمل كعضو فيها | .680 | |
| يحظى العاملين بعلاقات اجتماعية جيدة من قبل زملائهم | .711 | |
| الموظفون يساعدون بعضهم بشكل رائع على التكيف داخل بيئة العمل | .760 | |
| تقدم المؤسسة للموظف فرص عدة للتطور والارتقاء بالوظيفة | | .813 |
| تتوفر بالوزارة فرص للتقيات المستقبلية بصورة عادلة لكل العاملين | | .702 |
| تتيح المؤسسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات واختيار البدائل بشكل مباشر | | .793 |
| تتوقع المؤسسة الاستمرار في التوظيف لسنوات قادمة | .398 | |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | |
| a. Rotation converged in 3 iterations. | | |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية (2024م)

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تبين من (KMO and Bartlett's Test) ان قيمة (0.72) (KMO) وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول اعلي من (0.5) حسب (Kaiser,1975) وبالتالي فان حجم العينة يعتبر كافيا وملئم للدراسة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (4/2/8)

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .724 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 185.027 |
| | Df | 28 |
| | Sig. | .000 |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م

التحليل العاملي التوكيدي:

التحليل العاملي التوكيدي احد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling) ويتيح الفرصة لاختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة كما تتيح الفرصة للتأكد من إن عبارات المقياس تقيس ما أعدت لأجله، ويستخدم

لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة وتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. ولقد قام الدارس بإجراء التحليل العاملي لكل مقياس خاص بمتغيرات الدراسة باستخدام برنامج (Amos24).

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا التطابق، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات على ضوءها أو رفضها والتي تعرف بمؤشرات المطابقة ونذكر منها: النسبة بين قيم x ودرجات الحرية $The\ Relative\ Chi-square\ Df$ وهي عبارة عن قيم مربع كاي المحسوبة مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت قيمة هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج وإذا قلت عن 2 تدل على مطابقة النموذج المقترح تماما لبيانات العينة.

مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit index (GFI): يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، وهو بذلك يناظر معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد وتتراوح قيمته (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. وكل ما كانت هذه القيمة أكبر 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وكلما كانت واحد صحيح دل ذلك على التطابق التام. (Barbara G. Tabachnick and Linda S fidell, 1996)

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Error of Approximation (RMEA): وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على ان النموذج يطابق تماما البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا قيمته عن 0.08 فيتم رفضه. James lattin and oth- (ers, 2002& Gorge A. Macroulides and Irani 2002)

مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S fidell, 1996)

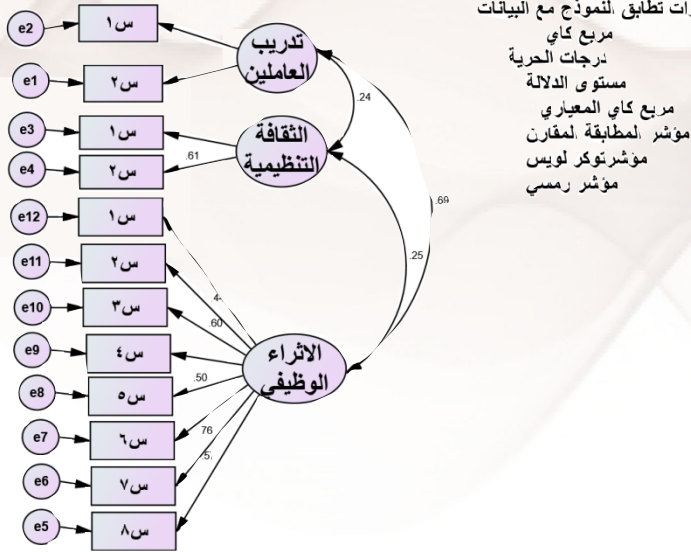
مؤشر توكر لويس Toker-Lewis Index وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. (Josef F Hiar, JR and others) 1995.

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل:

تم استخدام برنامج ال Amos 24 في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة وتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا التطابق كما في الشكل التالي :

شكل (4/2/1)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل.



المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة تتيح العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا المطابق، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه على ضوءها الجدول التالي ذلك:

جدول (9/2/4)

مؤشرات جودة المطابقة

| المؤشر | التقدير | الحد المقبول | التفسير |
|----------|---------|--------------------|---------|
| CMIN | 62.948 | - | - |
| DF | 51 | - | - |
| CMIN/ DF | 1.234 | بين 1 و 3 | ممتاز |
| CFI | 0.961 | بين الصفر و الواحد | ممتاز |
| RMSEA | 0.042 | بين 0.05 و 0.08 | ضعيف |
| TLI | 0.949 | بين الصفر والواحد | ممتاز |
| PClose | 0.637 | أكبر من 0.05 | ممتاز |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية (2024م)

تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح ما بين (1,0) تم احتساب معامل الفا كرنباخ للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح Hire Talh 2002، أن قيمة الفا يجب أن تكون أكثر من 70 % وكذلك احتساب كل من (CR,AVE,MSV) وللتأكد من صلاحية النموذج الجدول التالي ذلك.

جدول(4/2/10)

معامل الاعتمادية المركب للمتغير المستقل (حجم العينة 150)

| المحور | CR | AVE | MSV | تدريب العاملين | الثقافة التنظيمية | الثراء الوظيفي |
|-------------------|-------|-------|-------|----------------|-------------------|----------------|
| تدريب العاملين | 0.528 | 0.359 | 0.474 | 0.599 | | |
| الثقافة التنظيمية | 0.385 | 0.250 | 0.060 | 0.238 | 0.500 | |
| الثراء الوظيفي | 0.806 | 0.349 | 0.474 | 0.689 | 0.245 | 0.591 |

المصدر: إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2024م)

المصدر: إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2024م)

المصدر: إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2024م)

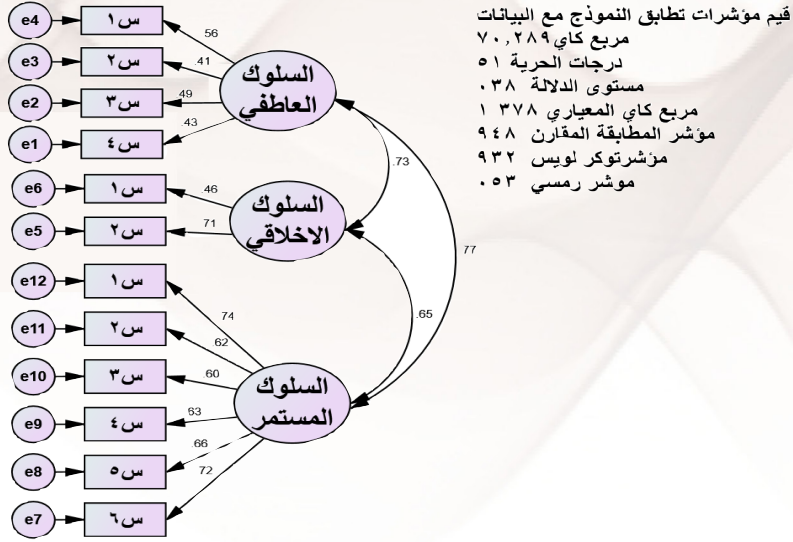
المصدر: إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2024م)

المصدر: إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2024م)

المصدر: إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2024م)

تم استخدام برنامج ال Amos 24 في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة وتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، والمصروفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا التطابق كما في الشكل التالي :

شكل (4/2/2) : التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع



المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة تتيح العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا المطابق، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه على ضوءها مؤشرات جودة المطابقة.

جدول (4/2/11) : مؤشرات جودة المطابقة

| المؤشر | التقدير | الحد المقبول | التفسير |
|----------|---------|--------------------|---------|
| CMIN | 70.298 | - | - |
| DF | 51 | - | - |
| CMIN/ DF | 1.378 | بين 1 و 3 | ممتاز |
| CFI | 0.948 | بين الصفر و الواحد | ممتاز |
| RMSEA | 0.053 | بين 0.05 و 0.08 | ممتاز |
| TLI | 0.932 | بين الصفر والواحد | ممتاز |
| PClose | 0.414 | اكبر من 0.05 | ممتاز |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية (2024م)

تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح ما بين (1,0) تم احتساب معامل الفا كرنباخ للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح Hir e

tal2002h ان قيمة الفا يجب ان تكون اكثر من 70 % وكذلك احتساب كل من (CR,AVE,MSV) وللتأكد من صلاحية النموذج الجدول التالي ذلك.

جدول(4/2/12)

معامل الاعتمادية المركب للمتغير التابع (حجم العينة 150)

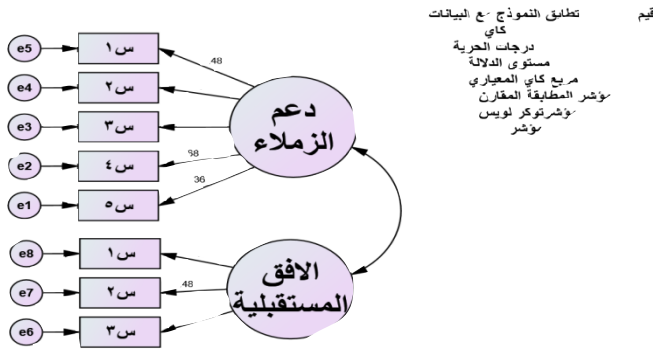
| المحور | CR | AVE | MSV | السلوك العاطفي | السلوك الأخلاقي | السلوك المستمر |
|-----------------|-------|-------|-------|----------------|-----------------|----------------|
| السلوك العاطفي | 0.536 | 0.227 | 0.596 | 0.476 | | |
| السلوك الأخلاقي | 0.520 | 0.361 | 0.526 | 0.725** | 0.601 | |
| السلوك المستمر | 0.824 | 0.440 | 0.596 | 0.772 | 0.652 | 0.663 |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية (2024م)

التحليل العاملين التوكيدي للمتغير الوسيط

تم استخدام برنامج ال Amos 24 في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة وتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا التطابق كما في الشكل التالي :

شكل (4/2/3): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط



مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة تتيح العديد الدالة على جودة هذا المطابق، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه على ضوءها مؤشرات جودة المطابقة.

جدول (4/2/13): مؤشرات جودة المطابقة

| المؤشر | التقدير | الحد المقبول | التفسير |
|----------|---------|--------------------|---------|
| CMIN | 18.564 | - | - |
| DF | 19 | - | - |
| CMIN/ DF | 0.977 | بين 1 و 3 | ضعيفة |
| CFI | 1.00 | بين الصفر و الواحد | ضعيفة |
| RMSEA | 0.000 | بين 0.05 و 0.08 | ضعيفة |
| TLI | 1.041 | بين الصفر والواحد | ممتاز |
| PClose | 0.800 | اكبر من 0.05 | ممتاز |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية (2024م)

تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح ما بين (1.0) تم احتساب معامل الفا كرنباخ للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح Hir e tal2002h أن قيمة الفا يجب أن تكون أكثر من 70 % وكذلك احتساب كل من (CR,AVE,MSV) وللتأكد من صلاحية النموذج الجدول التالي ذلك.

جدول(4/2/14): معامل الاعتمادية المركب للمتغير الوسيط (حجم العينة 150)

| الأفق المستقبلية | دعم الزملاء | MSV | AVE | CR |
|------------------|-------------|-------|-------|-------|
| دعم الزملاء | 0.551 | 0.160 | 0.304 | 0.677 |
| الأفق المستقبلية | 0.400 | 0.160 | 0.440 | 0.694 |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م

اختبار الفرضيات:

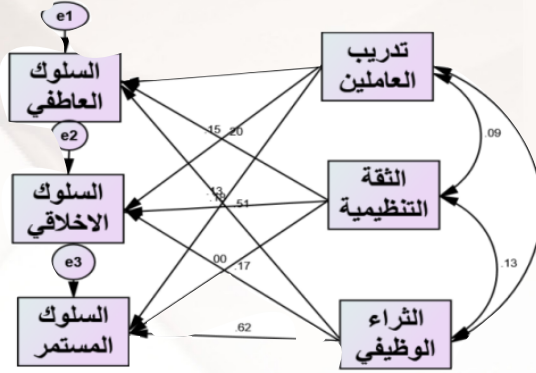
نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling:

اعتمد الدارس في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط للعلاقات الخطية المباشرة والغير مباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وهي تمثل ترجمة لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات.

تحليل المسار:

هو احد مكونات أسلوب نمذجة المعادلة البنائية التي تعنى بدراسة وتحليل العلاقة بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات ثابتة أو متقطعة و بين متغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات ثابتة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير او المتغيرات التابعة حيث ان نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S fidell 1996). ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد وهو امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكنه أكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين

المتغيرات وعدم الخطية وأخطاء القياس والارتباط الخطي المزدوج بين المتغيرات المستقلة. اختبار الفرضية الأولى:
 هناك علاقة ايجابية بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي، كما هو في الشكل التالي :



شكل (4/3/1): العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والاعتماد على مستوى دلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير وذلك بمقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب اصغر من (0.05) والعكس صحيح.

جدول (4/3/1)

قيم تحليل المسار بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي

| المسار | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|--------------------------------------|----------|------|-------|------|
| السلوك المستمر ---> تدريب العاملين | .112 | .064 | 1.762 | .078 |
| السلوك العاطفي ---> تدريب العاملين | .006 | .057 | .102 | .919 |
| السلوك الأخلاقي ---> تدريب العاملين | .123 | .075 | 1.637 | .102 |
| السلوك العاطفي ---> الثقة التنظيمية | .187 | .067 | 2.770 | .006 |
| السلوك المستمر ---> الثقة التنظيمية | .004 | .075 | .050 | .960 |
| السلوك الأخلاقي ---> الثقة التنظيمية | .192 | .089 | 2.166 | .030 |
| السلوك العاطفي ---> الثراء الوظيفي | .496 | .079 | 6.302 | *** |
| السلوك المستمر ---> الثراء الوظيفي | .757 | .088 | 8.644 | *** |
| السلوك الاخلاقي ---> الثراء الوظيفي | .193 | .103 | 1.863 | .062 |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م

المسار من تدريب العاملين الى السلوك المستمر هو (0.112) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.078)، المسار من تدريب العاملين إلى السلوك العاطفي (0.006) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.919)، المسار من تدريب العاملين الى السلوك الاخلاقي (0.123) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.102)، المسار من الثقة التنظيمية الى السلوك العاطفي (0.187) وهو دال إحصائي عند مستوى معنوية (0.006)، المسار من الثقة التنظيمية الى السلوك المستمر (0.004) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.950)، المسار من الثقة التنظيمية إلى السلوك الأخلاقي (0.192) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.030)، المسار من الثراء الوظيفي إلى السلوك العاطفي (0.496) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، المسار من الثراء الوظيفي الى السلوك المستمر (0.757) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، المسار من الثراء الوظيفي الى السلوك الأخلاقي (0.193) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.0062)، ويتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية الأولى التي تقول أن هناك علاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي دعمت جزئياً حيث أن الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة بين تدريب العاملين والسلوك المستمر (دعمت)، الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة بين تدريب العاملين والسلوك العاطفي (لم تدعم)، الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة بين تدريب العاملين والسلوك الأخلاقي (لم تدعم)، الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك العاطفي (لم تدعم)، الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك المستمر (لم تدعم)، الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الأخلاقي (لم تدعم)، الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة بين الثراء الوظيفي والسلوك العاطفي (دعمت)، الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة بين الثراء الوظيفي والسلوك المستمر (دعمت).

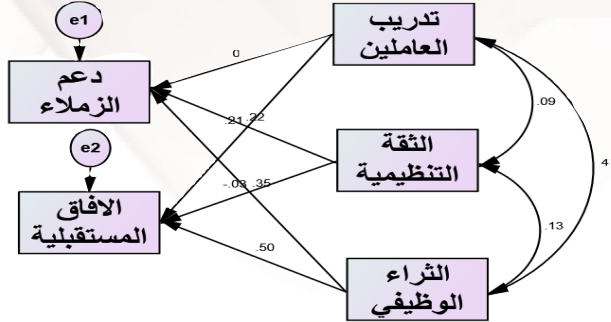
جدول (4/3/2): ملخص الفرضية الأولى

| الرقم | الفرضية | نتيجة الفرضية |
|-------|---|---------------|
| 1 | هناك علاقة بين تدريب العاملين والسلوك المستمر | لم تدعم |
| 2 | هناك علاقة بين تدريب العاملين والسلوك العاطفي | لم تدعم |
| 3 | هناك علاقة بين تدريب العاملين والسلوك الأخلاقي | لم تدعم |
| 4 | هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك العاطفي | لم تدعم |
| 5 | هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك المستمر | لم تدعم |
| 6 | هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الأخلاقي | دعمت |
| 7 | هناك علاقة بين الثراء الوظيفي والسلوك العاطفي | دعمت |
| 8 | هناك علاقة بين الثراء الوظيفي والسلوك المستمر | دعمت |
| 9 | هناك علاقة بين الثراء الوظيفي والسلوك الأخلاقي | لم تدعم |

المصدر: إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2024م)

اختبار الفرضية الثانية:

توجد علاقة ايجابية بين إستراتيجية تمكين العاملين والتأقلم التنظيمي
شكل (4/3/2)
العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والتأقلم التنظيمي



المصدر: إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2024م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والاعتماد على مستوى دلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير وذلك بمقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب اصغر من (0.05) والعكس صحيح.

جدول (4/3/3): قيم تحليل المسار بين إستراتيجية تمكين العاملين والتأقلم الوظيفي

| المسار | Estimate | S.E. | C.R. | P | | |
|-------------------|----------|-------------------|--------|------|--------|------|
| دعم الزملاء | ---> | تدريب العاملين | -0.058 | .054 | -1.073 | .283 |
| الآفاق المستقبلية | ---> | تدريب العاملين | .200 | .071 | 2.802 | .005 |
| دعم الزملاء | ---> | الثقافة التنظيمية | .177 | .064 | 2.774 | .006 |
| الآفاق المستقبلية | ---> | الثقافة التنظيمية | -.036 | .084 | -.423 | .672 |
| دعم الزملاء | ---> | الثراء الوظيفي | .292 | .074 | 3.920 | *** |
| الآفاق المستقبلية | ---> | الثراء الوظيفي | .648 | .098 | 6.610 | *** |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية (2024م)

سلبية المسار من تدريب العاملين إلى دعم الزملاء هو (-0.058)) هي علاقة سلبية غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (-283). المسار من تدريب العاملين إلى الآفاق المستقبلية هو (0.200) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.005). المسار من الثقافة التنظيمية إلى دعم الزملاء هو (0.177) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.006). المسار من الثقافة التنظيمية إلى الآفاق المستقبلية هو (-0.36) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (-0.672). المسار من الثراء الوظيفي إلى دعم الزملاء هو (0.292) وهي علاقة قوية دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). المسار من الثراء الوظيفي إلى الآفاق المستقبلية هو (0.648) وهي علاقة قوية دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000).

ويتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية الثانية التي تقول أن هناك علاقة ايجابية بين إستراتيجية تمكين العاملين والتأقلم الوظيفي (دعمت) جزئياً. حيث أن الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية المسئول بين تدريب العاملين ودعم الزملاء (لم تدعم)، الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والآفاق المستقبلية (دعمت)، الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودعم الزملاء (دعمت)، الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والآفاق المستقبلية (لم تدعم)، الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثراء الوظيفي ودعم الزملاء (دعمت) الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثراء الوظيفي ودعم الزملاء (دعمت) الفرضية الفرعية التي تنص على أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثراء الوظيفي والآفاق المستقبلية (دعمت).

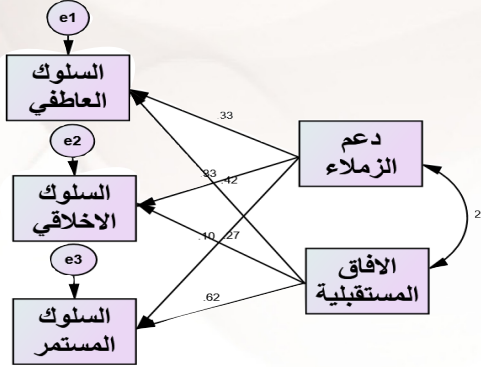
جدول (4/3/4): ملخص الفرضية الثانية

| الرقم | الفرضية | نتيجة الفرضية |
|-------|---|---------------|
| 1 | هناك علاقة بين تدريب العاملين ودعم الزملاء | لم تدعم |
| 2 | هناك علاقة بين تدريب العاملين والآفاق المستقبلية | دعمت |
| 3 | هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية ودعم الزملاء | دعمت |
| 4 | هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والآفاق المستقبلية | لم تدعم |
| 5 | هناك علاقة بين الثراء الوظيفي ودعم الزملاء | دعمت |
| 6 | هناك علاقة بين الثراء الوظيفي والآفاق المستقبلية | دعمت |

المصدر: إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2024م)

اختبار الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة بين التأقلم التنظيمي والولاء التنظيمي
شكل (4/3/3)
العلاقة بين التأقلم التنظيمي والولاء التنظيمي



المصدر: إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2024م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والاعتماد على مستوى دلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير وذلك بمقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب اصغر من (0.05) والعكس صحيح.

جدول (4/3/5)

قيم تحليل المسار بين التأقلم التنظيمي والولاء التنظيمي

| رأس م | Estimate | S.E. | C.R. | P | |
|----------------------|-------------------|------|------|-------|------|
| السلوك العاطفي <--- | دعم الزملاء | .386 | .084 | 4.593 | *** |
| السلوك المستمر <--- | دعم الزملاء | .142 | .100 | 1.424 | .154 |
| السلوك الأخلاقي <--- | دعم الزملاء | .445 | .106 | 4.190 | *** |
| السلوك العاطفي <--- | الآفاق المستقبلية | .321 | .054 | 5.901 | *** |
| السلوك الأخلاقي <--- | الآفاق المستقبلية | .239 | .069 | 3.475 | *** |
| السلوك المستمر <--- | الآفاق المستقبلية | .595 | .064 | 9.237 | *** |

المصدر: إعداد الدارس من واقع الميدانية 2024م

المسار من دعم الزملاء إلى السلوك العاطفي هو (0.386) وهي علاقة قوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، المسار من دعم الزملاء إلى السلوك المستمر هو (0.142) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى (-154). المسار من دعم الزملاء إلى السلوك الأخلاقي هو (0.445) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001). المسار من الآفاق المستقبلية إلى السلوك العاطفي هو (0.321) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) المسار الآفاق المستقبلية إلى السلوك الأخلاقي هو (0.239) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، المسار من الآفاق المستقبلية إلى السلوك المستمر هو (0.595) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001).

ويتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول لا توجد علاقة بين التأقلم الوظيفي والولاء التنظيمي دعمت بشكل جزئي حيث أن الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود علاقة بين دعم الزملاء والسلوك العاطفي (لم تدعم)، الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود علاقة بين دعم الزملاء والسلوك الأخلاقي (دعمت)، الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود علاقة بين دعم الزملاء والسلوك المستمر (لم تدعم)، الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود علاقة بين الآفاق المستقبلية والسلوك العاطفي (لم تدعم)، الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود علاقة بين الآفاق المستقبلية والسلوك الأخلاقي (لم تدعم)، الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود علاقة بين الآفاق المستقبلية والسلوك المستمر (لم تدعم).

جدول (4/3/6)

ملخص الفرضية الثالثة

| الرقم | الفرضية | نتيجة الفرضية |
|-------|--|---------------|
| 1 | لا توجد علاقة بين دعم الزملاء والسلوك العاطفي | دعمت |
| 2 | لا توجد علاقة بين دعم الزملاء والسلوك الأخلاقي | دعمت |
| 3 | لا توجد علاقة بين دعم الزملاء والسلوك المستمر | لم تدعم |
| 4 | لا توجد علاقة بين الآفاق المستقبلية والسلوك العاطفي | لم تدعم |
| 5 | لا توجد علاقة بين الآفاق المستقبلية والسلوك الأخلاقي | لم تدعم |
| 6 | لا توجد علاقة بين الآفاق المستقبلية والسلوك المستمر | لم تدعم |

المصدر: إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2024م)

النتائج:

وجود علاقة ضعيفة بين إستراتيجية تمكين والولاء التنظيمي.
وجود علاقة قوية بين إستراتيجية تمكين العاملين والتأقلم التنظيمي
وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين التأقلم التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين.
وجود توسط جزئي للتأقلم التنظيمي في العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي.

التوصيات:

- الاهتمام بتدريب الكوادر وتوزيع الفرص بعدالة بين العاملين.
- على المؤسسة الاهتمام ببرامج التمكين حتى تساهم في الحفاظ على الأفراد وتعمل على ضمان بقاءهم وولائهم لها.
- لابد من العمل على بث روح الفريق من خلال دعم الزملاء.
- اهتمام المؤسسة المبحوثة بتنمية السلوك الإبداعي للعاملين باعتبارهم اللبنة الأساسية في التطوير والتغيير التنظيمي.
- على المؤسسة قيد الدراسة استقطاب الكوادر المؤهلين من العاملين لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

المصادر والمراجع:

القرآن الكريم.

أولاً: الكتب:

- (1) أبوبكر، مصطفى محمود (2008) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (2) عاتبي، محمود تاج جوليد، (2017م)، دور الأنماط القيادية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين، ياسر خاصة جامعة النيل الأزرق - السودان (2017م).
- (3) غنيم، أحمد محمد، (2013م). إعادة هندسة نظم العمل، الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة
- (4) نادر، أبوشيخه، (2000م)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

- (1) إبراهيم، بدرالدين خليل محمد، (2019م)، أثر الخطة الإستراتيجية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال منشوره جامعة النيل الأزرق.
- (2) إبراهيم، ندى، 2018م، التأقلم التنظيمي، رسالة ماجستير، منشور إدارة الأعمال، الأزهرى غزة).
- (3) أبوالعلاء، محمد صلاح الدين، (2009م)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال غير منشور جامعة الإسلامية غزة.
- (4) زينى، فريد، (2018م)، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة حسيبه بن على.
- (5) عبدالله سليمان على موسى، (2017م) القيادة الإدارية وأثرها في كسب الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال غير منشور، جامعة النيل الأزرق.
- (6) عريف، عمر أبوبكر علسو، (2017م)، دور التخطيط الإستراتيجي في الإبداع الإداري للعاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال غير منشور، جامعة النيل الأزرق (2017م).
- (7) علي، عالية جود محمد، (2013)، أثر تمكين العاملين في التطور التنظيمي، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية، جامعة بغداد.
- (8) فريد، بوسكار، (2019م)، جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر.
- (9) كريمة، حاجي، (2011م)، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، رسالة ماجستير إدارة الأعمال غير منشور، جامعة المسليه، الجزائر.
- (10) كريمة توفيق، (2008م)، تمكين العاملين، رسالة ماجستير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.
- (11) محمديّة، عمر جهاد عبد الرحيم، (2016م)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدي العاملين، رسالة ماجستير منشوره إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

ثالثاً: المجلات العلمية:

- (1) القاضي، نعيم سلامه القاضي، (2018م)، كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية المجلة العربية للإدارة مج 38 عدد(1) مارس.
- (2) الصيرفي، صلاح الدين، الشمري، (2020م)، المجلة العلمية، جيهان، السليمانية، مج 4، العدد (1)، حزيران 2020م.

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

- (1) الإنترنت، 5/6/2021م، السد(9)عاعة صباحا، الإثراء الوظيفي، الموقع: (<https://www.google.com>)
- (2) حمدان، مجلة جائزة أفضل برنامج علاقات المستثمرين، التدريب، الموقع: (<https://www.alriyadh.com>)
- (3) <https://www.comgoogle.com>، التاريخ: 11/1/2024م.
- (4) الإنترنت، 24/8/2021م، السد(5:14)عاعةم، ([articles:www.new.edue.com](http://articles.www.new.edue.com)).
- (5) الإنترنت، 2019 م، السد13:15 عاعة ظ، الموقع: hrdiscussion.com .: (الإنترنت، 7/6/2021م، السد(2:00)عاعة) ظهراً الموقع: www.noorbook.com. أبعاده (الإنترنت، 5/6/2021م السد(9)عاعة صباحا، الموقع: www.business4lions.com .).
- (6) (الإنترنت، 2021م، السد(11:00)عاعة م. الموقع: arardict.www.almaanu.com).
- (7) (الإنترنت، 4/9/2020م، السد10:18 عاعة، الموقع: hrpiscussion.com).
- (8) (الإنترنت، 24/8/2021م، السد5:14 عاعةم، ([articles:www.new.edue.com](http://articles.www.new.edue.com)).
- (9) الإنترنت، 25/8/2021م، السد(1:30)عاعة ظ، الموقع: puiseae.hinaedion.com .:
- (10) الإنترنت، 1/9/2021م، السد(11:00)عاعة م) الموقع arts.www.algezeera.net .