المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
العدد السابع والاربعون شهر (٥) ٢٠٢٢

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

د. الطاهر أحمد محمد علي
قسم العلوم الإدارية والإنسانية، كلية المجتمع ببريدة، جامعة القصيم (المملكة العربية السعودية)، Ea.ali@qu.edu.sa, / tahirahmed123@yahoo.com

عبدالله أحمد ادم قوز
كلية الدراسات التجارية، طالب دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

د. لينا محمد أحمد بابكر
جامعة البيان – السودان Lina.farok1988@gmail.com

حواء عبدالله بلال سعدالله
قسم العلوم الإدارية والإنسانية ، الكلية التطبيقية، جامعة الجوف hbhawa59@gmail.com

د. مريم الطرابلسي
قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الجوف Meriem.trabelsi55@yahoo.com

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمى لـدى العـاملين في المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم. وقد تحدد التمكين الإداري بأبعاده الأربعة: (تفويض السلطة، فرق العمل ،التدريب وتحفيزالعاملين). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتتمثل مجتمع الدراسة في جميع رؤساء الأقسام العاملين بأقسام الإدارة الدنيا بالمؤسسات الخدمية السودانية في ولاية الخرطوم والبالغ عددهم 220. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من أفراد العينة،وكان لصالح منها 210 استبانة، بنسبة 95%. وتـم تحليل البيانات باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي الأكثرملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باسـتخدام برنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية لتحليل البيانات، المعروف اختصارا (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: انه لاتوجدعلاقة إيجابية بين التمكين الإداري و(الولاءالمستمر، الولاءالشعورى)، بينما وجدت علاقة ايجابية بين التحفيز والولاءالمستمر والولاء الشعورى. وتوصي الدراسة بضرورة تنمية ادراك العاملين على أبعاد التمكين الإداري من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات ورفع مستوي الولاء التنظيمي، ودراسة العلاقة بين التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، فر ق العمل، التدريب، الولاءالمستمر،الولاءالشعوري.

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
العدد السابع والاربعون شهر (٥) ٢٠٢٢

The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Loyalty: A Study on a Sample of Sudanese Service Institutions in Khartoum State

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, i.e 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.

مقدّمة

في ظل المتغيرات المتسارعة والمنافسة العالمية التي تشهدها بيئة الأعمـال، اهتمت العديد من المنظمات بأهمية تبني المفاهيم الإداريـة الحديثـة لمواكبة ومعرفة المتغيرات التى تحدث في محيطها واختيار الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيـق الميـزة التنافسية، وقد شهدت السنوات الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية علـى إدارة الموارد البشرية، ويعتبر موضوع التمكين الإداري من المواضيع الإدارية الحديثة التي لم تحظي بالاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في الـدول النامية، وفي السودان على وجه الخصوص. وإن موضوع الولاء التنظيمي لم يعد مطروحا للمنظمات بخصوص اختياره أو التخلي عنـه، بل هو حتمية لا يمكن الوقوف ضدها، لذا نجد المنظمات تسعى لتحقيقه، إيمانا منهـا بتأثيراتـه الكبيرة على الأداء العام، وتختلف الطرق وتتفاوت في هذا السعي من منظمـة لأخـرى حسب إمكانياتها، ونوع القائمين عليها، إلا أن هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار من بينهـا إلزامية تمكين العاملين بإعطائهم حرية أكثر في التعامل، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتـشجيع 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،2002م:25)، (المغربي،2001م:51)والتي تعـاني 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 للعـاملين 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. الرؤيـة مازلت غير واضحة من حيث متغيرات تمكين العاملين وآثارها في الولاء التنظيمي. فإن هذه الدراسة جاءت لربط التمكين الإداري بأبعاده الأربعة تفويض السلطة، تحفيز العاملين، التدريب، فرق العمل، بأهم عنصر سلوكي وهو الولاء التنظيمي، بأبعاده الولاء العاطفي، الولاء الشعوري، الولاء المستمر. هذه المشكلة تعانى منها المؤسسات الخدمية السودانية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي. والملاحظ أن هنالك تسرب للكفاءات وعدم استقرار العمالة. هذه الدراسة تحاول معرفة تلك الأسباب بدراسة التمكين الإداري للعاملين واثره في الولاء التنظيمى في السودان. فإن مشكلة الدراسة تتبلـور فـي الإجابـة عـن السؤال الرئيس الآتي: "هل هناك أثر للتمكين الادارى في الولاء التنظيمي لدى المؤسسات الخدمية السودانية؟" ويتفرع منها الاسئلة التالية:

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

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

أهمية الدراسة

تنبع 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 التنظيمـي لدى العاملين في المنظمات، وتقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات لأصحاب القرار في االمؤسسات 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 كما يلي (الكيلاني واخرون، 2018م):

1- تفويض السلطة:

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

2- تدريب العاملين:

وهو مجموعة من النشاطات التي توفر الفرصة للحصول على المهارات المتعلقة بالوظيفة وتحسينها بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدرٍ عالٍ من الكفاءة. (المعاني وأخوارشيدة،2009م:41)

3- فرق العمل :

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

4- تحفيز العاملين:

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

الولاء التنظيمي: اعتقاد وقبول قوي من جانب أفراد التنظيم باهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبرعطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الإستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها. وستتعامل الدراسة مع ثلاثة أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي بناء على دراسة (فريد، 2019) التي قسمت أبعاد الولاءالتنظيمي إلى:

1- الولاء العاطفي

يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميزه مثل الاستقلالية والأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذية الراجعة من عملية الإشراف.

2- الولاءالأخلاقي

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

3- الولاءالمستمر

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

أولا: الحدود الزمانية: حيث تم إجراء هذه الدراسة في الفترة مابين (2019-2021)

ثانيًا: الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة في قطاع مؤسسات الخدمات السودانية

المحور الأول: التمكين الإداري والولاء التنظيمي

يعتبرموضوع التمكين الإداري والولاء التنظيمي من الموضوعات الإدارية الحديثة التي شغلت المؤسسات الحديثة لما لها من أثر كبير في زيادة الميزة التنافسية في السوق العالمي وفي ظل البيئة المتغيرة باستمرار، وسيتم تناول التمكين الإداري من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد، وكذلك سنتناول الولاء التنظيمي من خلال دراسة المفهوم والأهمية والأبعاد.

أولا: التمكين الإداري

التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا 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،2004م:4).

1- مفهوم التمكين الاداري:

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،2006م:43)، ومن جهة أخرى يعرفه (عبد الوهاب،1999م:9) 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 اخر (السلمي،2001م:12) يعرف فيه التمكين بانه منح الصلاحيات للأفراد والمتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

2- أهمية التمكين الاداري:

يعتبرالتمكين جزءا أساسيا من التغير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلىتدريب 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، وفيزيادة رضا العاملين وتمسكهم بالمنظمة، وأن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحالية في البيئة المحيطة بالمنظمة. فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع. ونرى أن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه،بإعطاء الإنسان مسؤولية كاملة وحرية التصرف فيحل المشكلة. ويسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية وتقليل الشعوربالضعف. وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، كما تبرز أهمية التمكين أيضا في تحقيق أهداف منظمية لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها، وكذلك تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها و تحسين خدماتهاعن طريق إطلاق

الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين .ويتيح التمكين للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار ابداعية قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد. (سارة وفلة، 2018).

3-أبعاد التمكين الاداري:

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

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

2- 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.

3- عمل الفريق: يصف باير وآخرون فرق العمل على أنها مجموعة من الناس الذين يشكلون نظاما من الكيانات المترابطة، التي يتقاسم أعضاؤها هدفًا مشتركًا.

4- 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.

ثانيا: الولاءالتنظيمي

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 والأكاديمين على اعتبار أن الولاء يمثل عنصر هام للربط بين المنظمة وبين الأفراد العاملين فيها. كما يشير (عبد الباقي،2004م:14) إلى أن ولاء الأفراد لمنظاتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات ويؤكد (الدرويش،1999م:51) على أن الولاء يعمل على نجاح واستمرار المنظمة لما له من أ ثر وانعكاس على سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء.

1- 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 نظرله الباحثون من خلالها وإلى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل السلوكي حيث يعرفه (الصيرفي،2005م:61) بانه ارتباط وجداني بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دو-ر الفرد المرتبط باهدافها وقيمها وغاياتها، ويركز (Oreilly&Chrotman,1986:81) على المنظور النفسي للولاء ويعرفه بانه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة ، ويعرفة كل من (Porter et al,1974:91) بانه اعتقاد وقبول قوي من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل عطاء أكبر لصالحها مع توفر الرغبة القوية للاستمرار في عضويتها وتضيف (إيناس،2008م:8) بأن الولاء هو الشعورالإيجابي المتولد عن الموظف اتجاه منظمة والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على بقاءها من خلال بذل الجهد وتفضيلها عن سواها من المنظمات والافتخاربماثرها مما يعززنجاعها.

2- أهميةالولاء التنظيمي:

يرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي مفادها أن الولاءعند الفرد هو من أهم العوامل التي تزيد من فعالية وكفاءة المنظمة حيث يرى (حمادات،2006م:9) أن الولاء يعتبر من العوامل التي ترتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفاعليتها ويضيف (الرواشدة2007م:7) أنه لضعف الولاء آثار سلبية في جوانب متعددة أهمها انخفاض مستوي الرضا الوظيفي وارتفاع درجات الضغط وانخفاض معدلات الأداء. وتزداد أهمية دراسة الولاء التنظيمي إذا ما كان في بيئة عربية حيث يشير (الدخيل الله،2004م:87) أن مثل هذه البيئة يعاني العاملون من تاثيراتها على نوعية الولاء وما يرتبط به من تاثيرات كالتسرب الوظيفي وضغوط العمل والتدني في نوعية الأداء والإنتاجية.

3- 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 يرتكز 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) بان الولاء العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانتساب إليها والتوحد مع هويتها وتري (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 بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير وعرفه (Allen& Meyer,1990:19) على انه 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 بإلزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الإضراربمصلحة المنظمة وترك انطباع سيئ لدى زملاءه ويعرفه (Hackett et al,1992:25) بانه احساس العاملين أدبيا بضرورة البقاء في المنظمة. ورغم تعدد وتبيان أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في عنصر الرابطة بين الفرد والمنظمة فالأفراد ذوي الولاء المستمريعد بقاءهم في المنظمة نابع من حاجتهم للعمل بها اما الأفراد ذوي الولاء الأخلاقي فإنهم يظلون في المنظمة لشعورهم الذي يدفعهم للالتزام بالبقاء فيها.

ثالثا: العلاقات بين متغيرات الدراسة

1- العلاقة بين التمكين الإدارى والولاء التنظيمى:

إن تمكين العاملين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، و تسمح من خلاله للعامين 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 ممايجعلهم يشعرون بأهميتم عند الإدارة، و بتقديرها لهم و ثقتها 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 لاعتبار الولاء أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي نظرا لعلاقته المباشرة مع مجموعة من المتعيرات التنظيمية. فيرى البعض بأن الولاء التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحُ المنظمة، و رغبته الشديدةفي البقاء فيها، و من ثم قبوله، و ايمانه بأهدافها، و قيمها، فتعدد العناصر المكونة للمنظمة المتمثلة في الموظفين التنفيذين و العملاء، و المستفيدين، و الإدارة العليا والمواطنين عموما يعود إلى تعد د أبعاد الولاء التنظيمي، حيث لكل فئة من هذه الفئات هداف خاصة تحاول تحقيقهامما أدى إلى اختلاف أبعاد الولاء. و نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي لكونه أساسا لاتجاهات ، وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة،ممماأدى إلى ظهور أنواع عديدة، و برزت دراسات، و نماذج مفسرة للولاء لتبرهن أنه مرتبط بمجموعة من المتغرات التنظيمية، كما يتم تكوينه بالاعتماد على مجموعة من العوامل، و ذلك بتحديد متطلباته، وركائزه فالمنظمة لا تسعى لكسب ولاء عمالها فقط بل لتأكدها من أن ذلك سيعود عليها إيجابيا سواء على المنظمة أو الفرد، و لتفعيل الولاء وتحقيقه بشكل جيد وجب على المنظمة تبنى توجه فكري معاصر ألا وهو التمكين الادارى للعاملين كما اكدت الدرسات السابقة. دراسة زهرة سليماني (2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الاداري بمؤسسة سونلغاز وكذا مستوى الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده الجتمعة على مستوى الالتزام التنظيمي،توصلت الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى التمكين الاداري 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 دعفوس2020م: 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 (6.3).توصلت الدراسة الى ان مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفع الى حد ما حسب إجابات عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الاجابات 6.3. توجد فروقات ألثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الد ارسة 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. (2020): 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 مرتفعا، في حين نسبة ادراكهم لأبعاد الولاء التنظيمي جاء متوسطا، كما توصلنا كذلك إلى أن التمكين الإداري يساهم بما نسبته 36% في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين اتجاه كليتهم.اما دراسة السبيعي، عبيد بن عبد الله بن بحيتر.2019م: 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 أنَ مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعا، وأنَ مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب كان مرتفعاً أيضا، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائيا عند مستوى (0,01) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين، وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير موجب دال إحصائيا عند مستوى (0,01) لبعد (العمل الجماعي) على مستوى الالتزام التنظيمي. وكذلك دراسة *طاهر حميد عباس بهية، 2019م*، تتطلع الدراسة 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(2019): 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.وأيضا دراسة عمار بن عيشي(2018): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة، وقد أظهرت الدارسة نتائج أهمها: إن مستوى التمكين الإداري بجامعة بسكرة كان مرتفعا، وأن الجامعة المبحوثة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة. كما أظهرت الدراسة أنه يوجد تأثيرذو دلالة إحصائية الأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية (05.0 α=،)إذ تبين أن بعد الاتصال الفعال من أكثر أبعاد التمكين الإداري أثرا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة. ودراسة بومنقار مراد، عيساوي فلة(2018): 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(2018). 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(2017): هدفت هذه الورقة البحثية إلى معرفة دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين و سلوك المواطنة 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 حليمة(2017): 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 إحصائيا بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم.

2- مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن 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 فيكمن في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

المحور الثاني: منهجية وتحليل فرضيات الدراسة

سيتم منها دراسة المنهجية الخاصة بهذه الدراسة واجراءات عملية تحلل واثبات الفرضيات.

أولا: منهجيةالدراسة

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 إحصائيا باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

1- نظرية الدراسة: نظرية Z

نظرية Zنظرية يابانية-أمريكية قدمها William Ouchi وRichard 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 والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

2- نموذج الدراسة:

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

اعداد الباحث من ادبيات الدراسة2021

3- فرضيات الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف هذة الدرارسة بالإضافة الى العثور على إجابات على الاسئلة الواردة في الدراسة ,وفقاً لنموذج الدارسة تم صياغة فرضيتين اساسية لاختبار نموذج الدارسة كما يلى :

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

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد علاقة إيجابية بين التمكين الاداري والولاء الشعوري للعاملين.

4- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المستويات الادارية الوسطى والدنيا في المؤسسات الخدمية 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،2006م:75). أما عينة الدراسة فقد تم اعتماد (220) فرد من العاملين وتمثل نسبة 25% من المجتمع. وبعد التطبيق الميداني للاستبانة تم الحصول على عدد (210) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتشكل ما نسبته 95% من العينة المختارة للدراسة.

5- أدوات ومصادر الحصول على المعلومات

المصادرالثانوية:-اعتمد الدارس فى هذا البحث على الكتب والمراجع المتخصصة، والدوريات والمجلات، والابحاث الاجنبية، ومواقع الانترنت، والأطروحات والأبحاث المنشورة وغيرة المنشورة.

المصادرالاولية:-وهى المصادر المتعلقة بموضوع البحث بصورة مباشرة ولأول مرة من خلال اداة جمع البيانات وهى الاستبيان حيث ان هذا المقياس صمم للتعرف على قوة موافقة أوعدم موافقة المستقصى منه على جمل معينة وذلك باستخدام مقياس مكون من خمس فئات اودرجات (سيكارن 2006) بحيث تعطي اجابة موافق بشدة خمسة درجات و موافق أربع درجات ومحايد ثلاثة درجات ولا اوافق درجتين ولا اوافق بشدة درجة واحدة .

ثانيا: عرض وتحليل البيانات

معدل الاستجابة العينة: تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المؤسسات السودانية، حيث تم توزيع 220 إستبانة، تمكن الباحثين الحصول على (210) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (95%) ولم تسترد (10) إستبانة بنسبة (5%) .

1- 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 استخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، ويوضح الجدول (1) نتائج عملية التحليل العاملي لنموذج الدراسة المكون من عدد من المحاور م وكل محور يحتوي على خمس عبارات (العدد الكلي للعبارات 35عبارة) .

جدول رقم (1) التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة

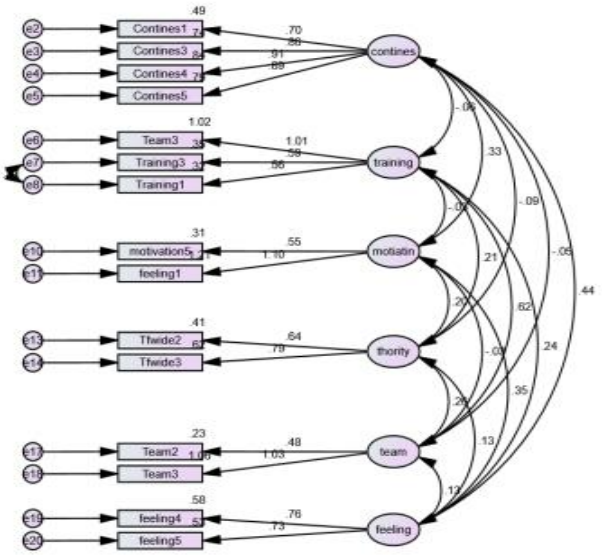
Pattern Matrix[a]

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

المصدر :اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية2021

2- 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 هذة الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج analysis of moment structure (AMOS 23)، يوضح الجدول مؤشرات حسن المطابقة.



جدول رقم (2) جودة النموذج البنائي المقترح

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

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية2021م

تحليل الاعتمادية والصلاحية بعد التحليل العاملي التوكيدي : للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية، حيث يوضح الجدول(3) أدناه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا)

الجدول (3) المتوسطات الحسابية ولاانحرافات المعيارية ومعامل الإعتمادية ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cronbach's Alpha
المتغير المستقل	فرق العمل	1.6	0.66	0.844
	التدريب	1.6	0.67	0.815
	تفويض السلطة	1.6	0.67	0.776
	تحفيز العاملين	1.9	0.97	0.823
المتغير التابع	الولاء المستمر	2.7	1.11	0.862
	الولاء الشعوري	2.2	1.0	0.628

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية2021م

3- 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 (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

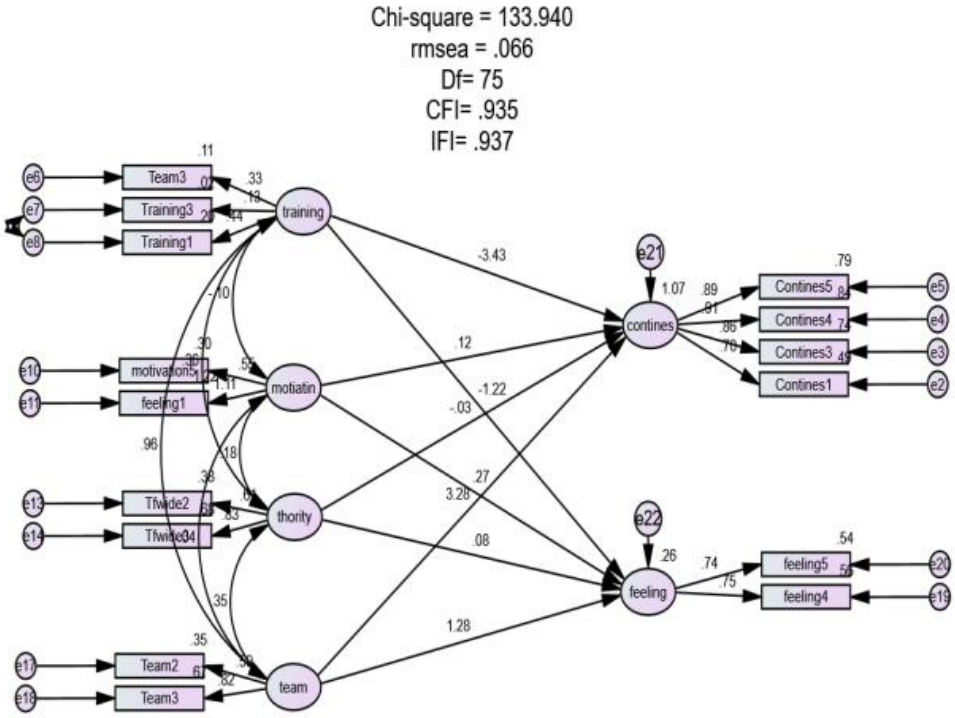
جدول رقم (4) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسةPerson's Correlation Coefficient

Correlations		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).

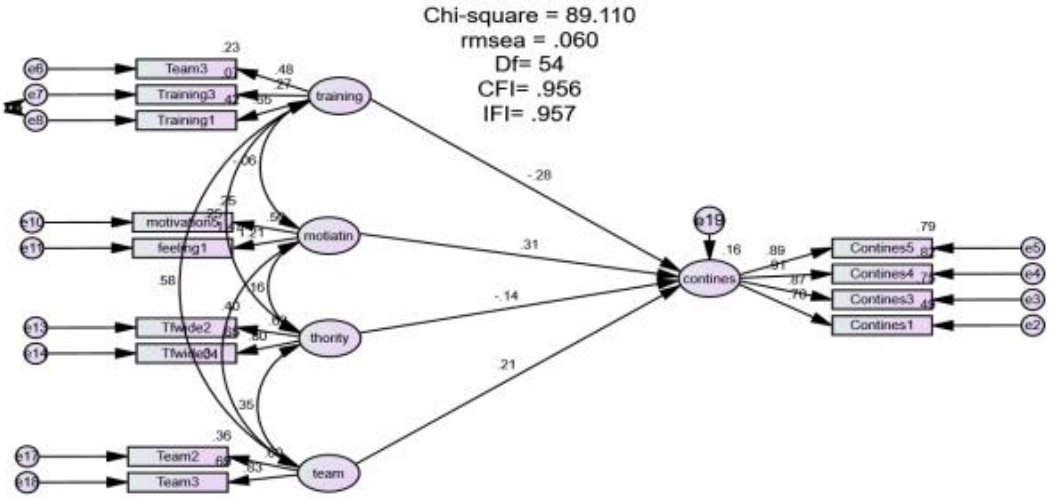
المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية2021م

4- نموذج العلاقات بين المتغيرات:



5- اختبار الفرضيات:

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



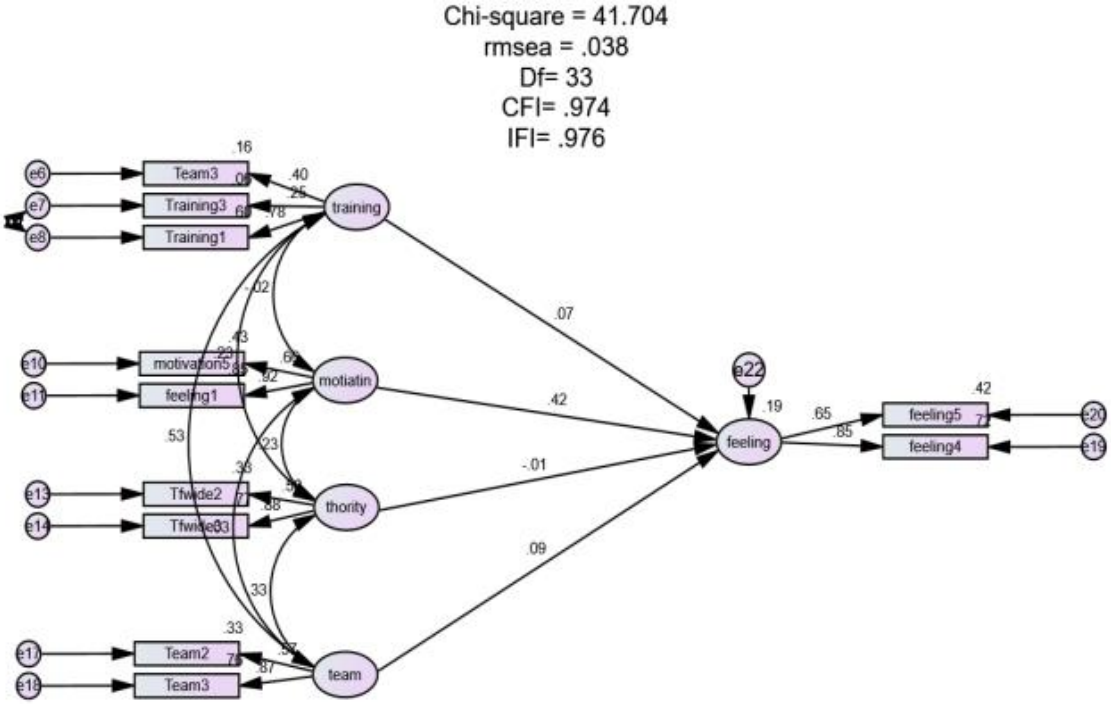
إن المسار من التدريب الي الولاء المستمر =0.28- وهوغير دال احصائيا عند مستوى معنوية090.,, وان المسار من تحفيز العاملين الي الولاء المستمر =0.31 وهو دال احصائيا عند مستوي معنوية*** وان المسار من تفويض السلطة الي الولاء المستمر =0.14- وهو غير دال احصائيا عند مستوي معنوية .186، وان المسار من فرق العمل الي الولاء المستمر =0.21 وهو غير دال احصائيا عند مستوي معنوية .162 والجدول التالي يوضح قيم التقديرات وكذلك قيم العنوية (P_ value).

جدول رقم (5): قيم التقديرات وكذلك قيم العنوية (P_ value)

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

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية2021م

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 =0.07- وهوغير دال احصائيا عند مستوي معنوية.603 وأن المسار من تحفيز العاملين الي الولاء الشعوري =0.42 وهو دال احصائيا عند مستوي معنوية*** وان المسار من تفويض السلطة الي الولاء الشعوري =0.01- وهو غير دال احصائيا عند مستوي معنوية .186 , وان المسار من فرق العمل الي الولاء الشعوري =0.09 وهو غير دال احصائيا عند مستوي معنوية .162 والجدول التالي يوضح قيم التقديرات وكذلك قيم العنوية (P_ value).

جدول رقم (6):قيم التقديرات وكذلك قيم العنوية (P_ value)

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

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية2021م

ملخص دعم اختبار الفرضيات

- لا توجدعلاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي (الولاء المستمر، الولاء الشعوري)
- لا توجدعلاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين فرق العمل والولاء التنظيمي (الولاء المستمر، الولاء الشعوري)
- توجدعلاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين تحفيز العاملين والولاء التنظيمي (الولاء المستمر، الولاء الشعوري)
- لا توجدعلاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التدريب والولاء التنظيمي (الولاء المستمر، الولاء الشعوري)

مستوى دعم الفرضيات (دعم جزئي): وبهذا تم قبول الفرضيات:

- لا توجد هنالك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التمكين الاداري والولاء المستمر
- لا توجد هنالك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين للتمكين الاداري والولاء الشعوري

6- مناقشة النتائج:

مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الاولى:لا توجد هنالك اثر ايجابى بين التمكين الاداري والولاء المستمر. توصلت الدراسة الى انه لايوجد اثر ايجابى بين التمكين الادارى والولاء المستمر هذا يشير الى مجموعة من الدلالات في واقع المؤسسات الخدمية السودانية التى تكاد تنعدم فيها مثل هذه الأساليب الإدارية الحديثة ويرجع ذالك لاسباب وعوامل كثيرة : مثل: عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب , وعدم ادراك العاملين لمفهوم التمكين الاداري وابعاده ويرجع ذلك الى الثقافة السائدة في مجتمعنا بان التمكين فقط هو احد المصطلحات االسياسية في بلادي وربطها بالسياسة والدليل على ذلك كثرة الاسئلة من قبل المبحوثين، ماذا نقصد بالتمكين والولاء التنظيمى؟ وذلك يعني عدم ادراك المبحوثين لموضوع التمكين كاحد الاساليب الادارية الحديثة التى تعالج قضايا كثيرة للعاملين وللمنظمات. فموضوع الدراسة يحتاج الى مزيد من البحوث لاشاعة ثقافة التمكين الاداري. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الحراحشة و الهيتي؛ "أثر تمكين العاملين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي". كما اتفقت مع دراسة (المعاني وأخو أرشيدة، (2009) " تمكين العاملين وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية" واتفقت مع (دراسة زهرة سليماني، 2020م) واختلفت مع دراسة كل من (ملحم، (2006) "متطلبات تمكين العاملين:فى شريكاتالاتصال (الخلوي) الأردنية" واختلفت كذلك مع دراسة دعفوس 2020)، ويرجع الإختلاف بين النتائج الي الإختلاف في البيئة والمجتمع ، حيث تم إجراء الدراسة في الأردن بينما تم إجراء الدراسة الحالية في السودان.

مناقشة نتجية الفرضية الرئيسية الثانية: لاتوجد هنالك علاقة ايجابية بين التمكين الاداري والولاء الشعوري: توصلت نتائج التحليل انه(لا يوجد اثر للتمكين الادارى على الولاء الشعورى ولا يوجد اثر ايجابى بين تفويض السلطة والولاء الشعورى ولا يوجد ايضا اثر ايجابى بين فرق العمل والولاء الشعورى وكذا الحال في التدريب والولاء الشعورى). بينما وجدت هنالك اثر ايجابى بين تحفيز العاملين والولاء الشعورى, وهذا النتيجة مشابهة تماما لنتيجة الفرضية الاولى حيث وجدت اثر ايجابى بين تحفيز العاملين والولاء المستمر، هذه النتائج تشير الى اهتمام العالمين في المؤسسات الخدمية السودانية الى بعد التحفيز اكثر من الابعاد الاخرى للتمكين، ربما ترجع السبب الى ربط العاملين بموضوع الحوافز باعتباره هو المحور الاساسى للولاء المستمر والولاء الشعورى

في المنظمة، لكن في واقع 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 الإدارات البروقراطية التى تعانى منها منظماتنا. اتفقت الدراسة جزيئا مع دراسة (المعاني وأخو أرشيدة، "تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيالجامعة الأردنية")، بينما اختلفت الدراسة مع دراسة (سالي)، " العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي".

الخاتمة

النتائج

بناءعلى التحليل الاحصائي توصلت الدراسة على انه لا توجدعلاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التمكين الاداري (تفويض السلطة،فرق العمل، التدريب) والولاء التنظيمي (الولاء المستمر، الولاء الشعوري)،ولكن توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين تحفيز العاملين والولاء التنظيمي (الولاء المستمر، الولاء الشعوري).

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

1. نوصي الاهتمام بمفهوم التمكين الادارى كاحد اهم الاساليب الحديثة التى توصلت لها ادارة الموارد البشرية بابعادها المختلفة والعوامل التي تؤثر عليها، والعمل على زيادة ولاء العاملين للتخلص من المشاكل المتعلقة بالعاملين .
2. تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارات المؤسسات الخدمية السودانية ، مثل المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري .
3. 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.
4. العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
5. ضرورة اهتمام إدارات المجموعة بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.
6. 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.
7. الإهتمام بمفهوم الولاء التنظيمى كأحد المفاهيم الضرورية لسلوك المواطنة التنظيمية واستقرار العمالة في المنظمة.

مقترحات لبحوث مستقبلية :

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

المراجع

1- اوما سيكاران(2006)، طرق البحث في الادارة : مدخل بناء المهارات البحثية / ؛ ترجمة اسماعيل علي بسيوني ، عبدالله سليمان العزاز، دار المريخ للنشر، الرياض،.

2- احمد الكيلاني، أ.أحمد أبو بكر، أ. حسن أبو العيلة(2018)، "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين: دراسة حالة ديوان الموظفين العام أنموذجا، ورقة علمية مقدمة النالمؤتمرالدولي الخاص بموضوع المرونة الادارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الادارية (IIAS) ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الادارة العامة التونسي. الجمهورية التونسية، في الفترة 25-29/06-2018

3- أيمن المعاني و عبد الحكيم أخو أرشيدة(2009)، "تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيالجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد2.

4- إيناس فؤاد فلمبان(2008) ،"الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفاتالتربويات بمدينة مكة المكرمة."، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى .

5- الدخيل الله(1995) ، "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية"، مجلة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد 7، 1.

6- الرواشدة خلف سليمان(2007) ،"صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار حامد، عمان، الأردن.

7- بومنقار مراد، عيساوي فلة(2018)، التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى بمنظمة فتريال-عنابة –الجزائر،مجلةايليزا للبحوث والدراسات،المجلد1،العدد3.

8- بوسكار فريد (2019)، جودة حياة العمل و انعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين إشـــراف، -دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية- مشونش، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة كلية العلوم الإنسانية و العلوم. بسكرة، الجزائر

9- بوقرة عواطف وبوقرة حليمة(2017)، التمكين الاداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي-دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الامام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة-مجلة الرواق، العدد الخامس.

10- جميل احمد وعيسات فطيمة الزهرة(2017)، دور التمكين الاداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الأخضرية)-مجلة معارف،مجلة علمية دولية محكمة، المجلد 12،العدد23.

11- درويش عبد الرحمان يوسف(1999) ،"تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة, والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد6، العدد 1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.

12- زهرة سليماني (2020): 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.

13- حمادات محمد(2006) ،"قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14- خولة عبيد(2002) ، "أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين:دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات"، كلية التجارة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر.

15- سالي علي حسن(2004)، " العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي": دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة.

16- عبيد بن عبد الله بن بحيترالسبيعي.(2019م)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية. مج. 33، ع. 132، ج. 2، 79-130

17- سلام عبدالرزاق . زروخي فيروز . شيخ هجيرة. (2020)، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين – دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد، 6، العدد1.

18- خلفة سارة ، عيساوي فلة(2018)، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية العدد الثالث، (357-366)

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/66391

19- صلاح الدين محمد عبد الباقي(2004)،"السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

20- ضيف الله عبيد المطري(2019)، *العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد1*
21- *طاهر حميد عباس بهية، 2019م، دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي، دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد27، العدد 1، ص3610382.*
22- عبد الحميد المغربي(2001)؛" 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 .
23- عبد الكريم محمود ضوء دعفوس(2020م)، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (د ارسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية)، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية إدارة الدراسات العليا والتدريب كلية االقتصاد.
24- علي السلمي(2001) ، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة.
25- علي محمد عبد الوهاب(1999)، عايدة سيد خطاب وآخرون،"إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
26- عمار بن عيشي. (2018)، أثر التمكين الاداري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة بسكرة،. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي،المجلد 11،العدد 35 ،.37-61
27- كهينة رشام . أحمد جميل(2018). واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثرها على التمكين الإداري - دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الثالث، العدد الثاني، (ص245-256)
28- محمد الصيرفي(2005) ، "السلوك التنظيمي"، ط1، ج1، مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر.
29- محمد القريوتي و عوض العنزي(2006) ؛ " الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى:دراسةميدانية في دولة الكويت"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الثاني والعشرون، العددالأول.

References

1- Allen, N.J., and Meyer, J.P, (1990)." The Measurement and Antecedents Of Affective,Continuance and Normative Commitment To The Organization", Journal Of Occuptional Psychology.
2- Allen, N.J., and Meyer, J.P, (1984). " The Measurement and Antecedents Of Affective,Continuance and Normative Commitment To The Organization", Journal Of Occuptional Psychology, 1984, PP:1-18
3- Hackett , R.D., Bycio, P., and Hausdorf , P (1992). "Further Assessment Of a Three-Component Of Organizational Commitment", Academy Of Management.
4- -Meyer, J.P., And Allen, N.J,(1991). " A Three - Component Conceptualization Of Organizational Commitment " Human Resource Management Review, 1 , 61-89
5- Moideenkutty, U. et al, (1998). " Perceived Organizational Support as a Mediator OfThe Relationship Of perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment," Academy of Management, Philadelphia, pp: 43-55
6- O'Reilly C.A., & Chatman J.J. (1986). " Organizational Commitment And PsychologicalAttachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization OnPro-social Behavior". Journal of Applied Psychology.vol :71.
7- 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.
8- 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.