

تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي بالمؤسسة البترولية الجزائرية سوناطراك

Empowerment of employees and its relationship to organizational loyalty in the Algerian Petroleum Corporation, Sonatrach

كريمة حبالى *

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد hblkrm@gmail.com

أحمد تيفزة

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد mtegeza@gmail.com

تاريخ القبول: 2023/06/01

تاريخ الإرسال: 2023/10/05

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد تمكين العاملين على الولاء التنظيمي بالمؤسسة البترولية الجزائرية سوناطراك. تكونت العينة من (400) عاملاً أُختيروا بطريقة العينة القصدية، وطُبق عليهم مقياس التمكين النفسي لسبرايترز (Spreitzer, 1995)، ومقياس الولاء التنظيمي لماير، آلن، سميث (Meyer, Allen, Smith, 1993)، باستخدام المنهج التنبؤي، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم اختيار أسلوب تحليل الانحدار الخطي بتوظيف برنامج (SPSS.V 25)، وتوصلت النتائج إلى: مساهمة أبعاد تمكين العاملين المتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) في التنبؤ بالولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين؛ أبعاد تمكين العاملين؛ الولاء التنظيمي.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of employee empowerment dimensions on organizational loyalty the Algerian Sonatrach Petroleum Corporation. The sample consisted of (400) workers who were chosen by the intentional sampling method, and the psychological empowerment scale of (Spreitzer, 1995) and the organizational loyalty scale of (Meyer, Allen, Smith, 1993) were applied to them, using the predictive method. Selecting the method of linear regression analysis by employing the program (SPSS.V 25), and the results concluded: The contribution of the dimensions of employee empowerment represented in: (meaning, self-determination, competence, impact) in predicting organizational loyalty among the organization's workers.

Keywords: Employee empowerment; dimensions of employee empowerment; organizational loyalty.

- مقدمة:

لعل من أبرز الأساليب المعاصرة لاستثمار الكفاءات البشرية أسلوب تمكين العاملين الذي يعدّ كأحدث التوجهات التي تساعد على الإصلاح التنموي الذي يبعث على رفع فاعلية الأنشطة، والعمليات التنظيمية والإنتاجية والإدارية، بما يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين معاً. ونظراً لأهمية مفهوم التمكين. تشير سبرايتزر (Spreitzer, 1996) على أنّ التمكين النفسي للعاملين عامل أساسي للرضا والولاء التنظيمي (Allen & Meyer, 1990; Mowday, Steers & Porter, 1979; O'Reilly & Chatman, 1986). مما يعتبر هذا الأخير أحد الاهتمامات الحيوية للمؤسسات، وهذا ما أثبتته دراسات ألن وماير (Allen & Mayer, 1990)؛ بورتير وزملائه (Porter et collab, 1974) يمكن للولاء التنظيمي تفسير عدّة سلوكات، لما له من آثار تعود بالمنفعة على الفرد والمؤسسة. على هذا الأساس، إنطلقنا من فكرة أتينا بها كحوصلة لقراءتنا النظرية حول موضوع دراستنا. حيث سعينا إلى معرفة "أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة". بناءً على هذا التوجه الذي تبني عليه الإشكالية التي تفرض نفسها، والتي جاءت صياغتها على النحو التالي:

(1) تحديد إشكالية الدراسة:

- هل تساهم أبعاد تمكين العاملين، والمتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) في التنبؤ بالولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة؟

(2) فرضيات الدراسة:

هذا ما يؤدي بنا إلى وضع فرضية كإجابة مبدئية على الإشكالية السابقة:

- تساهم أبعاد تمكين العاملين، والمتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) في التنبؤ بالولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة.

(3) أهداف الدراسة:

من خلال الفرضية المطروحة سلفاً، يكمن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في تناول الأثر والعلاقة بين تمكين العاملين بأبعاده في التنبؤ بالولاء التنظيمي بالمؤسسة.

إختبار مدى مساهمة كلّ بعد من أبعاد تمكين العاملين على حدّة، والمتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) في التنبؤ بالولاء التنظيمي على العاملين.

(4) التعاريف الإصطلاحية والإجرائية لمُتغيّرات الدراسة:

4.1 تمكين العاملين Employees Empowerment: تعرّفه سبرايتزر -1443, 1995 (Spreitzer)

(1444) بأنّه بناء تحفيزي نفسي لإدراك العامل لأربعة أبعاد، وتتجلى في:

1. المعنى Meaning : يعني شعور الشّخصي للأفراد العاملين بقيمّة، ومعنى العمل. وينطوي على التوافق بين متطلبات العمل، والقيم، والمعتقدات والسلوكات. ب. الكفاءة الذاتية Competence : تعني إيمان الأفراد العاملين أنّهم يمتلكون المهارات ويثقون بقدراتهم على أداء العمل بشكل جيد. ج. تقرير المصير Self-Détermination: يعني

مدى شعور الأفراد العاملين بحرية الإرادة في العمل. د. التأثير **Impact** : ويعني إعتقاد الأفراد العاملين بأنهم يستطيعون التأثير في العمل. وبدورنا نتبنى تعريف سبرايتزر (Spreitzer, 1995) للتمكين النفسي، حيث نعرفه إجرائيا بالإستناد إلى الدرجة التي سيحصل عليها المبحوثين (العاملين)، من تطبيق مقياس التمكين النفسي من جهة، وعلى مستوى كل بعد من خلال الأبعاد الأربعة السابقة الذكر من جهة أخرى.

4.2 **الولاء التنظيمي Organizational loyalty**: يعرفه كل من آلن و ماير (Allen & Meyer, 1991) هو حالة نفسية. نتبنى تعريف آلن و ماير (Allen & Meyer, 1991) للولاء التنظيمي، ونعرفه إجرائيا من حيث الإستناد إلى الدرجة التي سيحصل عليها المبحوثين (العاملين) في مقياس الولاء التنظيمي Organizational loyalty.

(5) الإطار النظري:

1.5 مفهوم تمكين العاملين:

يعرفه (العيسوي، 2019، 282) في مرجعيات علم النفس تهيئة الإنسان ودعم نموه النفسي بما يحقق تفعيل قدراته واستعداداته وطموحاته. وفي السياق نفسه، عرفه (ساخي وآخرون، 2020، 18)، على أنه: "...عملية تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد العوامل التي تولد حالة الشعور بالضعف والعجز وإزالتها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية والغير رسمية...". ووفقا لهذا، ننظر إلى ما آل إليه توماس وفلثاوس (Thomas & Velthouse, 1990)، على أن التمكين النفسي يجب أن يبدأ من فهم الذات والمعتقدات؛ مما يشجع على السلوكات الهادفة المرتبطة بمنهجيته. لعل هذا يدفعنا إلى إختيار وتحديد تعريف نعتبه من أكثر وأبرز التعريفات وأوضحها الذي قدمه بوين ولولر (Bowen and lawler, 1995)، عرفاه بأنه: "...إطلاق حرية العامل وهو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبله، لكي تتوافر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في إتخاذ قراراته، وإختيار الحصة التي يريد أن يصل إليها..." يتضمن هذا التعريف؛ الدافع الذي يتجلى في أربعة مكونات إدراكية وهي: (المعنى، والكفاءة، وحرية التصرف/تقرير المصير، والتأثير)، حيث وضعا نموذجا يتألف من هذه الأبعاد التي جاء بها كل من كونجر وكانونجو (Conger & Kanungo, 1988)؛ وتوماس وفلثاوس (Thomas, & Velthouse, 1990) وإتفقت معهم سبرايتزر في وضعه (Spreitzer, 1995).

2.5 نموذج التمكين النفسي لسبرايتزر (Spreitzer, 1995, 1442-1445):

قدمت سبرايتزر تعريفاً للتمكين كأحد المفاهيم النفسية، التي تركز على إتجاه العاملين نحو التمكين، والتي تظهر في الشعور بمعنى العمل، الكفاءة/الجدارة، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير بالعمل، وحرية الإختيار في كيفية أداء المهام. طور كل من توماس وفلثاوس (Thomas and Velthous, 1990) العناصر المعرفية السابقة للتمكين بناءً على المحتوى التحفيزي المعرفي لديسي، وهاكمان وأولدهام، وباندورا (Hackman, 1975), (Deci, 1975), (Bandura, 1977), (Oldham, 1976). and. تعكس الأبعاد الأربعة توجهاً إستباقياً وليس سلبياً لدور العمل (Spreitzer, Kizilos, and Nason. 1997, Thomas and Velthous 1990).

من خلال ما تقدّم سلفًا، يتضح جليًا أنّ التمكين النفسي يتضمّن أربعة أبعاد، ومن هذا المنطلق، سنعرّج على النموذج الرباعي بعد الدّراسات التي قامت بها سبرايتز، حدّدت محاوره في:

أولاً: المعنى (Meaning): يرى أوزرالي (Ozaralli, 2002 , 369) أنّ المعنى هو شعور الفرد بأنّ أهداف العمل الذي يقوم به ذات مغزى حقيقي بالنسبة له وللآخرين. ما يستفاد من هذا التعريف وهو أنّ المعنى إحساس العامل بقيمة العمل، وأهميته من خلال ملائمة بين أهدافه من جهة، ومتطلّبات الوظيفة من جهة أخرى.

ثانياً: تقرير المصير self-determination / حرية التصرف (Choice): إستشعار العامل بحرية الاختيار، والتصرّف في تحديد معايير السلوك، وفقاً لما يراه ملائمًا في سيّورات العمل-فعلى سبيل المثال- اتخاذ القرارات حول أساليب العمل، السرعة في العمل والجهد.

ثالثاً: الكفاءة Competence / الفاعلية الذاتيّة (Self-Efficacy): تحدّيدنا وبلورتنا لتعريف بخصوص الفاعلية الذاتية (Self-Efficacy) سوف نتبناه بالإعتماد على التّصوّر النظري الذي جاء به باندورا (Bandura , 1994) ، بأنّها إعتقاد الفرد بقدرته على القيام بمهمّة معطاة، وتنفيذ مهاراته المعرفيّة والسلوكيّة والإجتماعيّة الضّروريّة للأداء الناجح في مهمّة ما أو تنظيم المخطّطات العمليّة المطلوبة لإنجاز الهدف المراد، حيث أنّ سلوك الفرد تحركه معتقداته، وتوقعاته عن مهاراته وخبراته وقدراته.

رابعاً: التأثير (Impact): يرى كينوناز وآخرين (Quinones et al, 2013 , 128) أنّ التأثير يعبر عن شعور الفرد يمكن أن يحدث فرق في نتائج العمل من خلال أدائه في تحقيق أهداف المهمة. ما يستفاد من هذا التعريف وهو أنّ التأثير الدّرجة التي يعتقد فيها الفرد بأنّه يستطيع التأثير على البيئة التّنظيميّة التي يعمل بها، وعلى التّناجج، وكذا في القرارات التي تتخذ كلّ المستويات بما يجعل الآخرين يعملون برأيه.

3.5 مفهوم الولاء التّنظيمي:

قبل التطرق لتعريف مصطلح الولاء التّنظيمي، لابد من الإعتراف بأنّ الجذور التّاريخية لمفهومه، ترجع بدايات ظهوره حسب ما أشار إليه (يوسف، 1999) عن (العمرى، السهلي، 1437، 28) إلى أميل دوركايم (Emil Durkheim, 1983) في كتابه تقسيم العمل الإجتماعي وحتى يومنا هذا، ويعزى هذا الإهتمام إلى ما للولاء التّنظيمي من تأثيرات هامّة على كثير من سلوكات واتجاهات الأفراد، وماله من إنعكاسات على المؤسسة على حدّ سواء.

يدلّنا ما سبق ذكره، أنّ مفهوم الولاء التّنظيمي يعدّ من المفاهيم الراسخة في العلوم السلوكية والتّنظيميّة، حيث تباينت الدّراسات التي تناولت مفهومه، وهذا ما نلتمسه في البحوث التي قام بها مركز أبحاث الولاء (1990)، يعرفه بأنّ العاملون ملتزمون بنجاح المؤسسة، ويؤمنون بأنّ العمل لصالحها هو أفضل خيار لهم، ليس فقط أنّهم يخططون للبقاء في المؤسسة، ولكنهم لا يبحثون عن نشاط بدّيل ولا يستجيبون للعروض. بوسالم (Boussalem, 2014 , 146).

يقدم بورتر وزملائه (Porter et collab , 1974) تعريفاً جوهرياً للولاء التّنظيمي بأنّه: "...مدى قوة إندماج العامل مع المؤسسة التي يعمل بها...". ووفقاً لما أشار إليه "أوري" (O'rielly, 1989) أنّه: "...الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة، والذي يدفعه إلى الإندماج في العمل، والتفاعل مع قيم وأهداف المؤسسة وتبنيها...". للإشارة، أدرجت (وحدى

(2015، 10)، أنَّ الشَّعور بأهميَّة وحبِّ العمل من الإيمان وإتقانه من الإلتزام به بالرُّغم من تعلق الفرد بمؤسسته، وإرتباطه بها. في السِّياق نفسه، ترى وحدي، أنَّه تمَّ جعل الولاء إستراتيجية توظفها المؤسسات على إختلاف مجالات عملها، وتركيزها على الوثوق بالأفراد، ومعاملتهم كأفراد ناضجين، وحماسهم بالقيادة القدوة النشطة والمبدعة، وتنمية عقولهم بفكرة تحقيق الجودة والنوعية، الأمر الذي يعزّز ثقتهم بأنفسهم، وفي أعمالهم هذا ما يجعلهم يُحسّون بأنهم يمتلكون العمل. في حين يعرّفه بوشنان (Buchanan, 1974) بأنّه: "...إقتران فعّال بين الفرد والمؤسسة بحيث يبدي العاملون ميل للمؤسسة التي ينتمون إليها ورغبتهم في خدمتها بشكل جبار رغم حصولهم على مردود أقل..." يرى كلّ من آلن وماير وسميث (Allen & Meyer & Smith, 1993: 539) أنَّ الولاء التنظيمي الذي يبديه العاملون تجاه مؤسستهم، يعدّ واحدا من العوامل الرئيسية التي تقود إلى نجاح تلك المؤسسة أو فشّلها. لنكون محدّدين بدقّة تعريف الولاء التنظيمي، فإنّ الدّراسة الحاليّة تتعامل مع هذا المدلول، وفق لما أشار إليه محمد زكي؛ وأحمد محمد (Mohammed zaki and Ahmed mohammed, 2018, 123) أنَّ الولاء التنظيمي هو "...إخلاص نفسي يشعّر به العاملون تجاه مؤسستهم، ويتطوّر ذلك من خلال الإهتمامات التي يشعّر بها تجاه أماكن العمل، والإخلاص، والإيمان بالمؤسسة..."

5.4 نموذج ماير، آلن، سميث (Meyer, Allen, Smith, 1993). يرى كلّ من ماير، آلن، سميث (Meyer,

Allen, Smith, 1993) أنَّ للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية تتجلى في:

- **الولاء العاطفي (المؤثر):** يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من درجة إستقلاليته وأهميته، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس العامل بأنّ البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعّالة في مخرجات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصّه بصورة شخصية.
 - **الولاء الأخلاقي (المعياري):** هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالإلتزام نحو البقاء في التّنظيم ويتعزز هذا الشَّعور من خلال الدّعم الجيّد من قبل المؤسسة للأفراد العاملين.
 - **الولاء المستمر:** ويشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في مؤسسة معينة لإعتقاده بأنّ ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فالأفراد ذوي الإنتماء المستمر العالي يبقون في المؤسسة لأنّ عليهم أن يفعلوا ذلك.
- (6) منهجية الدّراسة:

- 1.6 **المنهج المستخدم فالدّراسة:** تمَّ إستخدام المنهج التنبؤي كمنهج للدّراسة؛ ملائمته مع معطياته وأهدافه المتمثلة في التعرّف على العلاقة التنبؤية بين كلّ من تمكين العاملين ومتغيّر الولاء التنظيمي.
- 2.6 **مكان وزمان الدّراسة:** إقتصرت الدّراسة على المؤسسة البترولية الجزائرية سوناطراك، وبالتحديد شركة تجميع الغاز الطبيعي 1 ببطينة/وهران-الجزائر-، تمَّ إجراءها خلال الفترة الزمنية الممتدة من (جانفي 2020) إلى غاية (مارس 2020).

3.6 عينة الدراسة: تمّ حساب حجم العينة بمعادلة رياضية¹. حيث بلغ المجتمع الأصلي (1400) عاملاً، وهامش الخطأ يساوي خمسة (5 بالمائة) عند مستوى ثقة خمسة وتسعين (95 بالمائة)، حيث قدر عدد العينة الأدنى (302). أي حجم العينة في الدراسة الحالية قوامها (400) عاملاً وعاملة منهم (226 ذكراً) و (174 أنثى) حجمها أكبر من (302). وتمّ اختيارهم بطريقة العينة القصدية. كما هو موضّح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة على جنس العامل والفئة السوسيو مهنية

المجموع	المنفذين <i>Exécutions</i>	المتحكمين <i>Maitrises</i>	الإطارات <i>Cadres</i>	المجموع	أنثى	ذكر	الديمغرافية المؤسسة
400	88	115	197	400	174	226	التكرارات
%100	%22	%28.75	%49.25	%100	%43.5	%56.5	النسب المئوية

توضّح نتائج الجدول أعلاه، توزيع أفراد العينة حسب مُتغيّر الجنس، حيث تمثل فئة الذكور نسبة (56.5 بالمائة) من مجموع أفراد العينة بتكرار قدر ب(226)، بينما تمثل نسبة الإناث (43.5 بالمائة) بتكرار المقدّر ب(174). مما يعني أنّ الذكور أكثر تمثيلاً في العينة من الإناث. وفق لتصورنا، قد يعود هذا لطبيعة العمل وخصوصيته بالدرجة الأولى مما يتطلب وجود فئة الذكور أكثر من فئة الإناث. كما لوحظ من الجدول نفسه تبعاً لمتغير الفئة السوسيو مهنية، تبين أنّ معظم أفراد العينة ينتمون لفئة الإطارات التي بلغت نسبتها (49.25 بالمائة) من مجموع أفراد العينة بتكرار قدر ب(197)، ثمّ تلتها فئة المتحكمين قدرّت نسبتها ب(28.75 بالمائة) بتكرار بلغ (115). في حين قدرّت نسبة فئة المنفذين (22 بالمائة) بتكرار بلغ (88).

6.4 أدوات القياس المستخدمة في الدراسة: تم استخدام في هذه الدراسة مقياس التمكين النفسي للعاملين، قامت بتصميمه سبرايتزر (Spreitzer, 1995)، يتكون المقياس من (12) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بالتساوي.

كما تم الاستعانة بمقياس الولاء التنظيمي نسخة ماير، آلن، وسميث (Meyer, Allen, and Smith) سنة (1993) الطبعة الأخيرة لمقياس ماير وآلن (Meyer and Allen) تحوي على ثمانٍ عشر (18 فقرة) تتوزع على ثلاثة أبعاد.

5.6 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

¹ <http://www.calculator.net/sample-size-calculator.html> حساب حجم العينة

1. تقدير صدق مقياس تمكين العاملين لسبرايترز (Spreitzer,1995) : لإجراء التحقق من الصدق البنائي

للمقياس، تم التأكد من الإتساق الداخلي للفقرات بحساب معامل الارتباط درجة الفقرة بدرجة البعد، ودرجة

البعد بالدرجة الكلية للمقياس، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم(2): يبين معاملات ارتباط درجة الفقرة بدرجة البعد، ودرجة البعد بالدرجة الكلية لمقياس تمكين العاملين

الصدق	معامل الارتباط	البعد	بالدرجة الكلية درجة البعد	معامل الارتباط	البعد	بالدرجة الكلية درجة البعد	معامل الارتباط
1	**0.727	المعنى	**0.832	7	تقرير المصير	**0.879	**0.817
2	**0.663			8			
3	**0.730			9			
4	**0.708	الكفاءة	**0.688	10	التأثير	**0.807	**0.870
5	**0.714			11			
6	**0.603			12			

** الارتباط دال عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من خلال قراءة معاملات الارتباط التي جاءت موجبة ومقبولة بين درجة كل فقرة بدرجة البعد، وكذلك درجة البعد بالدرجة الكلية لمقياس تمكين العاملين. حيث تراوحت ما بين (0.603) و(0.870) والنتيجة دالة عند مستوى معنوية (0,01). وهذا يدل على مدى الإتساق الموجود بين الفقرات والأبعاد، ومما يعكس وجود إتساق داخلي بين فقرات المقياس، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على تمتع المقياس بالصدق البنائي يمكن الإعتماد عليه.

2. تقدير ثبات مقياس تمكين العاملين: لقد تحققنا من الثبات بتطبيق معادلة ألفا لكرونباخ لمقياس تمكين

العاملين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3): معامل الثبات لأبعاد مقياس تمكين العاملين والطريقة المتبعة:

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا لكرونباخ)
1. المعنى	3 فقرات لكل بعد	0.499
2. الكفاءة		0.410
3. تقرير المصير		0.722
4. التأثير		0.783
المقياس ككلّ يساوي = 0.847		

إعتمادا على تحليل بيانات المتحصل عليها بالإعتماد على حزمة إحصائية SPSS الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح إرتفاع معاملات الثبات، مما يعكس ثبات مقبول لمقياس تمكين العاملين.

- 1- تقدير صدق مقياس الولاء التنظيمي: قمنا بحساب صدق الإتساق الداخلي لمقياس الولاء التنظيمي، بحساب معامل إرتباط درجة الفقرة بدرجة البعد، ودرجة البعد بالدرجة الكلية للمقياس، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (4): معاملات إرتباط درجة الفقرة بدرجة البعد، ودرجة البعد بالدرجة الكلية للمقياس

الدرجة الكلية بالدرجة الكلية	البعد	معامل إرتباط درجة البعد بالدرجة الكلية	الدرجة الكلية بالدرجة الكلية	البعد	معامل إرتباط درجة البعد بالدرجة الكلية	الدرجة الكلية بالدرجة الكلية	البعد	معامل إرتباط درجة البعد بالدرجة الكلية	الدرجة الكلية بالدرجة الكلية
1	الولاء الوحداني	**0.688	7	الولاء المستمر	**0.595	13	الولاء المعياري	**0.792	معامل إرتباط درجة البعد بالدرجة الكلية
2		**0.719	8		**0.700	14		**0.639	
3		**0.649	9		**0.693	15		**0.547	
4		**0.784	10		**0.667	16		**0.637	
5		**0.739	11		**0.684	17		**0.814	
6		**0.666	12		**0.639	18		**0.473	

** الارتباط دال عند مستوى معنوية (0.01)

يلاحظ من خلال قراءة معاملات الإرتباط التي جاءت موجبة ومقبولة بين درجة كل فقرة بدرجة البعد، وكذلك درجة البعد بالدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي. حيث تراوحت ما بين (0.473) و(0.814) والنتيجة دالة عند مستوى معنوية (0,01). وهذا يدل على مدى الإتساق الموجود بين الفقرات والأبعاد، مما يعني تمتع المقياس بالصدق البنائي ويمكن الإعتماد عليه.

- 2- تقدير ثبات مقياس الولاء التنظيمي: لقد تحققنا من معامل الثبات ألفا لكرونباخ لمقياس الولاء التنظيمي والجدول التالي، يوضح ذلك:

الجدول رقم (5): يبين معامل الثبات لأبعاد مقياس الولاء التنظيمي والطريقة المتبعة:

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات(ألفا لكرونباخ)
1. الولاء الوجداني	6 فقرات لكل بعد	0.801
2. الولاء المستمر		0.745
3. الولاء المعياري		0.734
المقياس ككل يساوي=0.887		

تشير نتائج الجدول أعلاه على إرتفاع معاملات الثبات، وذلك يعني ثبات مقبول لمقياس الولاء التنظيمي.

(7) عرض النتائج ومناقشتها:

1.7 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لإجراء اختبار صّحة الفرضية الأولى مفادها: يساهم تمكين العاملين في التنبؤ بالولاء التنظيمي، قمنا بقياس أثر وبناء النموذج الرياضي لها، حيث لجأنا إلى إستخدام تحليل الإنحدار البسيط المتغير المستقل "تمكين العاملين" على المؤشر العام "الولاء التنظيمي" باعتباره متغيراً تابعاً، وردّت نتائجها على هذا المنوال: الجدول رقم (6): تحليل التباين لاختبار وجود علاقة دالة أو غير دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) (ن=400).

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدالة الإحصائية
الانحدار	30610.783	1	30610.783	1379.127	0,000 ^b
البواقي	8833.915	398	22.196		
المجموع	39444,697	399			

يُلاحظ من خلال الجدول (6) قيم تحليل التباين (ANOVA)، مما يشير أنّ نموذج الإنحدار (للعلاقة بين المتغير التنبؤي أو المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع الولاء التنظيمي) دال إحصائياً. حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (1379.127) عند درجات حرية (1، 398). أي أنّه توجد علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي. وللتأكد من مدى مطابقة نموذج الإنحدار المفترض لابد من فحص معامل الارتباط البسيط (R)، ومربع معامل الارتباط البسيط أو معامل التحديد البسيط (R^2). ولمقارنة مقدار الأثر الإيجابي لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي، حيث تمّ اللجوء إلى إستخدام اختبار تحليل الإنحدار البسيط، فجاءت النتائج في الجدول رقم (2) كما يلي:

الجدول رقم (7): تحليل التباين لخط الإنحدار البسيط بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، باستخدام

طريقة (Enter) للتأكد من مدى مطابقة نموذج الإنحدار المفترض للبيانات:

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل التحديد R^2	مربع معامل التحديد المعدل $Adjusted R Square$	الخطأ المعياري للتقدير $Std. Error of the Estimate$	$Durbin-watson$
1	0,881 ^a	0,776	0,775	4,711	1.923

يبين الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل أو التنبؤي تمكين العاملين والمتغير التابع الولاء التنظيمي. مما يشير أنّ هذا النموذج الإنحداري يتوفر على مطابقة جيدة للبيانات بدليل الإرتفاع العالي لمعامل الارتباط (R) المقدّر بـ (0,88^a) دال إحصائياً، في حين قدّر مربع معامل الارتباط البسيط أو معامل التحديد البسيط (R^2) (0,77). أي أنّ معامل التفسير (R^2) يشير إلى أنّ المتغير المستقل (تمكين العاملين) إستطاع أن يفسر (77 بالمائة) من التباين (أو معلومات) الموجود في المتغير التابع الكلي الولاء التنظيمي. أما الباقي (23 بالمائة) من المتغيرات الدخيلة الغير موجودة في النموذج أو تعود إلى الخطأ العشوائي تساهم في التنبؤ بالولاء التنظيمي كمتغير تابع. ويمكن القول أنّ كلّ الدلائل المذكورة في الجدول أعلاه، على صّحة الفرضية المنطوقة أنّه يساهم تمكين العاملين في التنبؤ بالولاء التنظيمي.

الجدول رقم(8): يبين قيم معاملات بيتا (β) خط الانحدار للمتغير المستقل (تمكين العاملين) ومساهمة في التنبؤ بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي) (ن=400).

المتغير التابع: الولاء التنظيمي					
القيمة الثابتة	معامل الانحدار الخام	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري بيتا (β)	قيمة ت t-test	الدلالة الإحصائية
6.047	1.782			3.393	0,001
1,363	0.037		0.881	37.137	0,000

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الانحدار المعيارية بيتا (β) المقدرة بـ (0.88). بينت أن المتغير المستقل تمكين العاملين يساهم مساهمة دالة إحصائية في التنبؤ بالمتغير التابع الولاء التنظيمي، حيث قدرت قيمة T (37.137) عند مستوى الدلالة (0.000). وهذا يعني أنه كلما تغير تمكين العاملين بإنحراف معياري واحد يتغير الولاء التنظيمي بمقدار (0.88) إنحراف معياري.

نفسر العلاقة الطردية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، بالنتيجة الواقعية كون التمكين لا يتكون بالصدفة، وإنما يستلزم وجود ظروف ومتغيرات شخصية وتنظيمية، كالجو المناسب لبيئة العمل والعامل يكون مدعوم بالتقنيات التنظيمية التي تجعله يحقق إمكاناته الفردية، وبالتالي يتمتع بدافع إنجاز سيكون لديه أثر على المتغيرات من بينها سلوكيات الولاء التنظيمي. ينبغي ألا يفوتنا في هذا السياق أن المؤسسة الوطنية سوناطراك إستحدثت إستراتيجية لضمان الفعالية التامة كانت ثمرة تفكير جماعي حول تعزيز إشراك العاملين لجميع الفئات السوسيو مهنية بجميع المستويات، وتحملهم المسؤوليات الوظيفية الموكلة إليهم، ومنحهم الثقة في قدراتهم وإمكاناتهم المهنية، وتعزيز شعورهم بأهمية ما يقومون به لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معاً وذلك في ظروف تشجع على ذلك.

أيدت النتيجة الحالية دراسة جو وشيم (Joo and shim 2010 :425)، حيث أظهر العاملون إلزاماً تنظيمياً أعلى عندما أدركوا أن التمكين النفسي العالي في القطاع العام بكوريا الجنوبية. توافقت هذه النتيجة ما اقترحه العديد من الباحثين (Avolio et al. 2004; Kanter 1983; Kraimer et al : 1999; Spreitzer 1995; Thomas and Velthouse 1990) أن العاملين المتمكنين يتمتعون بمستوى أعلى من الولاء التنظيمي، حيث يميلون إلى التركيز بشكل كبير، ولديهم دوافع ذاتية ومرتبة.

2.7 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لإختبار صحة الفرضية مفادها: تساهم أبعاد تمكين العاملين المتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) في التنبؤ بالولاء التنظيمي. قمنا بقياس أثر، وبناء النموذج الرياضي لها، حيث لجأنا إلى استخدام تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد تمكين العاملين والمتمثلة في: (المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير) بإعتبارها متغيرات مستقلة على المؤشر العام لمستوى الولاء التنظيمي بإعتباره متغيراً تابعاً، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(9): تحليل التباين لإختبار وجود علاقة دالة أو غير دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة: أبعاد التمكين وهي: (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) بالمتغير التابع الولاء التنظيمي (ن=400).

الدالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,000 ^b	363.096	7752.697 21.352	4 395 399	31010.789 8433.908 39444,697	الانحدار البواقي المجموع

يوضح الجدول أعلاه، تحليل التباين (ANOVA)، مما يشير أن نموذج الانحدار (للعلاقة بين المتغيرات المستقلة أو التنبؤية، وهي: (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) والمتغير التابع الولاء التنظيمي) دال إحصائياً عند مستوى متقدم. بحيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (363.096) عند درجات حرية (4، 395). أي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في: (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) والمتغير التابع الولاء التنظيمي. وللتأكد من مدى مطابقة نموذج الانحدار المفترض لابد من فحص معامل الارتباط المتعدد Coefficient of multiple correlation (R)، ومعامل الارتباط المتعدد أو معامل التحديد المتعدد Coefficient of multiple determination (R^2). ولمقارنة مقدار الأثر الإيجابي لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين والمتمثلة في: (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) في تفسير الولاء التنظيمي، حيث تم اللجوء إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج مبينة كمايلي:

الجدول رقم(10): تحليل تباين خط الانحدار بين المتغير المستقل (أبعاد تمكين العاملين) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل التحديد R^2	مربع معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$	الخطأ المعياري للتقدير $Std. Error of the Estimate$	$D-W$
1	0,887 ^a	0,786	0,784	4,621	1.918

يبين الجدول أعلاه، قيمة معامل الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في: (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) والمتغير التابع الولاء التنظيمي. مما يشير أن هذا النموذج الانحداري يتوفر على مطابقة جيدة للبيانات بدليل الارتفاع العالي لمعامل الارتباط (R) المقدّر بـ (0,887^a)، في حين بلغ مربع معامل الارتباط المتعدد أو معامل التحديد المتعدد (R^2) (0,786) عند مستوى الدلالة (0.000). وهذا يشير أن معامل التفسير (R^2) للمتغيرات المستقلة (أبعاد تمكين العاملين) تفسر مجتمعة (78 بالمائة) من التباين (أو معلومات) الموجود في المتغير التابع الكلي الولاء التنظيمي. أما النسبة المتبقية (22 بالمائة) فتعود للمتغيرات المستقلة الغير موجودة في النموذج أو تعود إلى الخطأ العشوائي تساهم في التنبؤ بالولاء التنظيمي كمتغير تابع. وبالتالي تشير كل الدلائل المذكورة في الجدول أعلاه صحة الفرضية المنطوقة أنه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين متمثلة بـ المعنى، تقرير المصير، الكفاءة، التأثير في التنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة.

الجدول رقم(11): يبين قيم معاملات بيتا (β) خط الانحدار للمتغيرات المستقلة ومساهمتهما في التنبؤ بالولاء التنظيمي

المتغير التابع: الولاء التنظيمي					
القيمة الثابتة	معامل الانحدار الخام غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
5.340	1.929			2.769	0,006
0.947	0.166		0.191	5.705	0,000
1.474	0.169		0.238	8.736	0,000
1.209	0.171		0.259	7.071	0,000
1.849	0.137		0.409	13.467	0,000

وضّحت نتائج الجدول السابق، أنّ مساهمة قيم أبعاد تمكين العاملين في مستوى الولاء التنظيمي كانت كلّها ذات دلالة إحصائية، بحيث بلغت قيمة بيتا لبعد التأثير (0.40) محتلة بذلك المرتبة الأولى، وتليه قيمة بعد تقرير المصير بـ (0.25)، ثمّ تليه قيمة بعد الكفاءة المقدرة بـ (0.23)؛ وفي المرتبة الأخيرة عادت لقيمة بعد المعنى المقدرة بـ (0.19). أين كانت قيم T لأبعاد تمكين العاملين والمتضمنة بعد التأثير بلغت قيمته (13.467)، وتليه قيمة بعد الكفاءة التي بلغت (8.736)؛ ثمّ بعد تقرير المصير قدّرت قيمته بـ (7.071)؛ وأخيرا بعد المعنى بلغت قيمته (5.705) عند مستوى الدلالة (0.000). فهذا يعني أنّ مساهمة قيم متغيرات المستقلة المتمثلة في: المعنى، تقرير المصير، الكفاءة لاتعاني من مشكلة التعدد الخطي، وبالتالي يمكن القول أنّه كلّما تغيّر مقدار أبعاد تمكين العاملين السّالفة الذكر بإنحراف معياري واحد(1) يتغيّر مستوى الولاء التنظيمي بنفس مقدار إنحراف معياري.

أرجحنا هذه النتيجة في ضوء أنّ المؤسسة حاولت العناية برغبات عمالها وحاجاتهم مما ينعكس هذا إيجاباً على نتائج الأداء ويمكّن العاملين من إدراك قيمة وأهمية العمل الذين يقومون به، وإستشعارهم بمدى كفاءتهم ومهارتهم، وكذا مدى تأثيرهم الفعّال في نتائج ومخرجات المؤسسة. هذا ما يجعل ولائهم لمؤسستهم يزداد يوماً بعد يوم، والمكوّث بها وعدم تركها، وهذا يعود للإمكانيات المتوفرة لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية سوناطراك كالّدعم المادي والمعنوي، التعلم الدائم والتكوين المتواصل داخل وخارج المؤسسة من أجل إكتساب معارف مهنية حديثة، وتطوير القدرات المعرفية والفكرية وذلك للرفع من مستواهم ضمن مساهمهم المهني، حيث يتمتع العاملون بمستوى من الولاء. لأنّ هناك فرص للنمو والتدريب الكافي والتطوير التنظيمي بالمؤسسة، وبالتالي يصعب على العاملين ترك عملهم وهذا بدوره ينعكس على درجة ولائهم بها. أيّدت دراسة كرشنا (krishna,2007)، دراستنا الحالية على أنّ هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التمكين النفسي والولاء المعياري. تدّعم النتيجة الحالية نتائج الدّراسة التي أثبتتها دراسات نذكرها (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997) أنّ هناك علاقة بين الأبعاد الفردية للتمكين النفسي والإلتزام التنظيمي.

- خاتمة:

آن لنا أن نختم موضوع دراستنا الحالية، بقطف أبرز ثماره على أن تمكين العاملين يعتبر أحد المقومات المساعدة على دفع وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم أثناء مسأرتهم المهني، وتقديم أفضل ما لديهم في تحسن أداء المؤسسة كل هذا يجعل العاملين يشعرون بأن العمل الذي يؤدونه له معنى كبير بالنسبة لهم، ويؤثر بشكل إيجابي في النتائج والمخرجات التي تحققها المؤسسة؛ وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تعزز دور العاملين بالمؤسسة فيما يتعلق بتأدية أعمالهم، كما أن لكفاءة العاملين وثقتهم في قدراتهم وجدارتهم اللازمة لأداء أعمالهم، أثر في الاستفادة من الأنشطة التي وفرتها المؤسسة الوطنية سوناطراك لتدعيم إبداعاتهم، هذه المؤثرات كلها تساهم في تحريك الإبداع لدى العاملين، والمكوث بالمؤسسة والالتزام بها حفاظاً على عملهم والإستمرار في عضويتها. مما يساعد في تحقيق تمكينهم النفسي وتعزيز الولاء التنظيمي في نفوسهم. وهذا نكون قد وصلنا إلى ختام تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية، وهذا ما يدفعنا إلى تقديم مجموعة من التوصيات، والإقتراحات التي نوردها فيمايلي:

- الإهتمام أكثر بتمكين العاملين بأبعاده الأربعة لما له من أثر على الولاء التنظيمي.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث على النموذج الرباعي لسبرايتزر للتمكين النفسي وعلاقته بمتغيرات أخرى حديثة في المؤسسات الجزائرية.
- تعزيز ودعم سلوكيات العاملين من خلال تفعيل التكوينات المتواصلة، والتوعية لتنمية التمكين والولاء لديهم في جل المؤسسات الجزائرية.
- التحقق من المعالم السيكمومترية والبنية العائلية لمقاييس الدراسة الحالية بأساليب إحصائية جد متطورة كالإستجابة للمفردة (نموذج راش)؛ ونموذج أندريش في تدريبها.

- المراجع:

1. الخاجة، عبد الحميد فاطمة.(2006). *أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين*، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة كلية الإقتصاد، والعلوم السياسية. مصر.
2. العيسوي، رجائي محمد أحمد.(2019). *التمكين الإداري*. ط1. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع: القاهرة.
3. بوسالم، أبو بكر.(2010). *أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية*. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة آل البيت كلية إدارة الأعمال.
4. ساخي، بوبكر؛ وتيغزة، أمحمد؛ وسعيدات، محمد.(2020). *"إختبار صدق وثبات بنية مفهوم التمكين النفسي بناءً على نموذج سبرايتزر (Spreitzer) من منظور بنائي وتوكيدي"*. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات. المجلد(03). العدد(12). ص 134- 149.
5. وحدي، نبيلة.(2015). *"العمل والقيم... إشكالية الالتزام"*. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية. العدد 13. ص 8-10.
6. Allen, N. J, Meyer J.P. (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective. Continuance and Normative Commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology. vol. 63. p. 118.
7. Allen, N. J and Meyer, J. P. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review. 1 (1), 61 90.

8. Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed.). Encyclopedia of human behavior (Vol. 4. pp. 71-81). New York: Academic Press. on line: <https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1994EHB.pdf>.
9. Boussalem . A.B, (2014). *Impact of employee's empowerment on organizational loyalty – case study on Algerian communications company Faculty of Economic*. University of Mila. Algeria. Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter) Vol. 2. No. 7 .143.
10. Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1995) . *Empowering Service Employees*. Sloan Management Review, summer, 73-83.
11. Buchanan, B. (1974). *Building organization commitment: The socialization of managers in work organizations* .Administrative Science Quarlerly. 19 (11). 533-546. doi: 10.2307/2391809
12. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *The empowerment process: Integrating theory and practice*. Academy of Management Review, 13: 471-482, on line: file:///C:/Users/oran/Desktop/Baumgartner_Julia_Bachelor_Thesis.pdf
13. Joo (Brian) , B-K and Shim, J,H.(2010). *Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture'*. Human Resource Development International, 13: 4, 425 — 441, on line: <file:///C:/Users/oran/Downloads/2010EmpowermentandCommitmentJoo-Shim2010HRDI.pdf>
14. Krishna, Y. Rama. (2007). *"Psychological Empowerment and Organizational Commitment"*. Journal of Organizational Behavior. 6(4). 26-36.
15. Meyer .J.P.; Allen,N. J. and Smith., C. (1993). *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization*. Journal of Applied Psychology. Vol. 78. pp. 538-551
16. Mohammed Zaki, S., Ahmed Mohammed, E.(2018). *Psychological Empowerment and Its Relation with Organizational Loyalty Among First Line Managers*. Journal of Health, Medicine and Nursing. Vol.49.122-131 :Egypt.
17. O'Reilly, Charles. (1989). *Corporation, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*, California management review,http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Corporations-Culture-and-Commitment_Motivation-and-Social-Control-in-Organizations.pdf
18. O'Reilly, C., Chatman, J.(1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, and Internalization On Pro-Social Behavior*. Journal Of Applied Psychology. Vol. 71 No.3, Pp.492-9, on line: <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-commitment-and-psychological-The-of-O%27Reilly-Chatman/1eefc51ff886acd6f2c317f8f25a3f42fe984ddb>.
19. Ozaralli, O.(2002): *Effect of transformational leadership on empowerment and team effectiveness"*, Published in Emerald journal, Vol 24. No.
20. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). *Organizational Commitment. Job Satisfaction. and Turnover among Psychiatric Technicians*. Journal of Applied Psychology. 59. 603- 609, on line: <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>.

-
21. Spreitzer, G.M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation*. Academy of Management Journal, 38, 1442–1465
 22. Spreitzer, G.M., (1996), *Social Structural characteristics of psychological Empowerment*, Academy of management Journal, Vol. 39, No . 2, 483 – 504.
 23. Spreitzer, G.M., Kizilos. M.A., and Nason . S.W. (1997). *A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain*. Journal of Management 23, no. 5: 679–704.
 24. Thomas, K. W, & Velthouse, B. A. (1990). *Cognitive elements of empowerment*. Academy of Management Review, 15: 666-681.