



دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد
"دراسة حالة في مؤسسة كل العراق الاهلية"

The role of empowering human resources in enhancing the loyalty of working individuals – "A case study in the All Iraq Civil Foundation"

أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي

Meethaq hatef Al.fatlawy

Meethaq.hatef@uokerbala.edu.iq

حسن عليوي صاحب

Hassan aliwi sahib

Hassan.ali.araq@gmail.com

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص:

سعى البحث الحالي إلى تفسير طبيعة وتحديد مستوى العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في مؤسسة كل العراق الاهلية، ويأتي ذلك بوصفه كمحاولة لتنمية وتطوير الاطار المعرفي لمتغيري البحث. فضلا عن محاولة وضع الأسس الصحيحة والمناسبة لصناعة موارد بشرية متمكنة وقادرة على مواكبة التطورات العالمية بالاعتماد على مواهب نابغة من المجتمع العراقي ، من الممكن أن تستثمر لكي تكون أهم رأس مال لمنظماته الهادفة الربح أو الخدمية. وتحقيقا لذلك قام الباحث بتوزيع (75) استبانة على عدد من الموظفين في مؤسسة كل العراق الاهلية وكان عدد الاستبانات المسترجعة (59) استبانة ، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي فقد بلغ (58) استبانة وبمعدل (96%) من الاستبانات المسترجعة. وأظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي في المنظمات بشكل عام وفي المنظمة قيد البحث بشكل خاص، كما أظهرت النتائج التطبيقية وجود ارتباط معنوي وموجب بين تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي. وكذلك وجود تأثير معنوي وموجب تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي.

الكلمات الرئيسية: تمكين الموارد البشرية , الولاء التنظيمي.

Abstract

The current research seeks to explain the nature and determine the level of the relationship between human resource empowerment and organizational loyalty for individuals working in the All Iraq Civil Foundation, and this comes as an attempt to develop and develop the knowledge framework for the research variables. As well as trying to lay the right and appropriate foundations for the industry of human resources capable and able to keep pace with global developments by relying on talents emanating from the Iraqi society, it is possible to invest in order to be the most important capital for its profit-oriented or service organizations. In order to achieve this, the researcher distributed (75) questionnaires to a number of employees in the All of Iraq Civil Foundation, and the number of the retrieved questionnaires was 59), while the number of valid questionnaires for statistical analysis was 58) with a rate of (96%) of the retrieved questionnaires. The theoretical results showed the existence of a knowledge gap to explain the nature of the relationship between human resource empowerment and organizational loyalty in organizations in general and in the organization under study in particular. As well as the existence of a moral and positive impact of human resource empowerment and organizational loyalty.

Keywords: human resource empowerment, organizational loyalty

المقدمة :

يعد الولاء التنظيمي للأفراد العاملين أحد المفاهيم المهمة ، التي يجب أن تحظى بالمزيد من الاهتمام في المنظمة ، وذلك لتأثيرها المباشر على أداء المنظمة، حيث يشمل الولاء التنظيمي مدى شعور الفرد بانتمائه للمنظمة ومدى رغبته للاستمرار للعمل ، كما يمثل الولاء التنظيمي أحد أشكال الاستجابة الشخصية الإرادية للفرد والناجمة عن الرغبة الجسدية والنفسية للحفاظ على تطور ونجاح منظمته ، ونظرا لأهمية وحساسية الولاء التنظيمي للأفراد ، يجب ان يكون النظام الخاص باي منظمة محط أنظار واهتمام ومتابعة مستمرة ودائمة للتعرف على اهم جوانب قوته وضعفه من أجل العمل على تصحيح مساره في أي مرحلة او نقطة يوجد فيها انخفاض في الولاء والذي من شأنه ان يضر بمصلحة وجودة مخرجاته ، ولهذا يكون النظام بحاجة ماسة إلى نوع خاص من اليات التمكين ومنح الصلاحيات للأفراد العاملين لتصحيح مساره وتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق أهدافه ، وهذا لا يتم إلا بتحقيق مبدأ تمكين الموارد البشرية بشكل صحيح ، حيث يمكن القول بأنه " بدون نظام تمكين وظيفي جيد لا يوجد نظام إداري جيد " ، حيث تتمثل أهمية التمكين كمبدأ يحكم كل سلوك يمارس وكل عمل يؤدي ، "تمكين الموارد البشرية بجوانبه وابعاده وعملياته ليست مجرد مفاهيم نظرية بل هي تمثل مجموعة من الاساليب التي يتم عن طريق التحقق من ان الامور تسير وفق ما هو مخطط لها .

كما ان الأسباب التي تدعو إلى تطبيق مفهوم تمكين الموارد البشرية في المنظمات على اختلاف أنواعها كثيرة ومتعددة ، منها زيادة الالتزام الوظيفي للأفراد وضمان المحافظة على الموارد وعدم هدرها ، فضلا عن أرساء قواعد صلبة للممارسات الأخلاقية ، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة ، وتقويم الأداء وتطويره وضمان التحسين المستمر لعمل المنظمة .

المبحث الاول : منهجية البحث**اولا : مشكلة البحث :**

تعد دراسة السلوكيات البشرية والتأثير فيها من الموضوعات المعقدة جدا ، فقد تكتسب هذه الأهمية الكبيرة لما لها من انعكاس على منظمات الأعمال، فعن طريق التخصص الأمثل للموارد البشرية وتمكينها وكسب ثقتها يمكن للمنظمات أن تحقق العديد من المزايا التنافسية وكذلك التفوق على منافسيها، إذ أن المنظمات وفي ظل ازدياد المنافسة تحاول دائما جذب واستقطاب موارد بشرية متميزة كما تحاول المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة ، ولذلك تحاول المنظمات توفير بيئات عمل مناسبة من أجل أن تحفيز مواردها البشرية لتعزيز الولاء التنظيمي تجاه منظماتهم ، كما وتحاول التأثير في سلوكياتهم مما يجعلهم أكثر فاعلية وأكثر تقبلا للأعمال التي يقومون بها، إذ لا يتم ذلك الا عن طريق تمكينهم لمزاولة اعمالهم بأريحية أكثر وبتوفير لهم صلاحية واستقلالية عند قيامهم بالأنشطة المتعلقة بالوظائف ، وحثهم على التأثير الإيجابي في العمل، أي ان يحرص إدارة المنظمة على تطبيق تمكين الموارد البشرية بما يتيح لها تحقيق أهدافها التنظيمية ، ولذلك فان لدى الباحث تصورات يمكن عكسها بالتساؤلات الآتية :

1. هل يدرك الافراد في مؤسسة كل العراق الاهلية أبعاد تمكين ادارة الموارد البشرية ؟
2. هل يدرك الافراد في مؤسسة كل العراق الاهلية أبعاد الولاء التنظيمي ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي ؟
4. ما مستوى التأثير بين أبعاد تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي ؟

ثانيا : اهمية البحث :

1. **الاهمية العلمية :** تؤكد الابحاث النظرية والفكرية للباحثين على ان المنظمات في الوقت الحاضر تحتاج الى ادوات واساليب مبتكرة قادرة على تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد العاملين ، ولان الولاء التنظيمي مهم وينعكس على المستوى الداخلي للمنظمة والذي يؤدي الى زيادة او نقص الاداء للعاملين حسب درجة ادراك الافراد له ، ومن ثم فان اكثر واهم المحفزات للولاء التنظيمي في ضل الظروف الديناميكية المتغيرة هو تمكين الموارد البشرية التي تمنح الافراد صلاحيات وقدرات اكبر في اتخاذ القرارات ، مما يجعل الافراد يشعرون بالمسؤولية والولاء تجاه منظماتهم .

2. **الاهمية الميدانية :** تتبلور الاهمية الميدانية عن طريق مساعدة المنظمة المبحوث على بناء انموذج خاص يمكنها من اعتماد مبدا تمكين الموارد البشرية بما يساهم في زيادة مستوى الثقة في نفوس الافراد العاملين وارتفاع معنوياتهم اتجاه منظماتهم مما يعزز الولاء التنظيمي ، مما ينعكس ايجابا على قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف وتجاوز الظروف الصعبة التي تمر بها .

ثالثا : اهداف البحث :

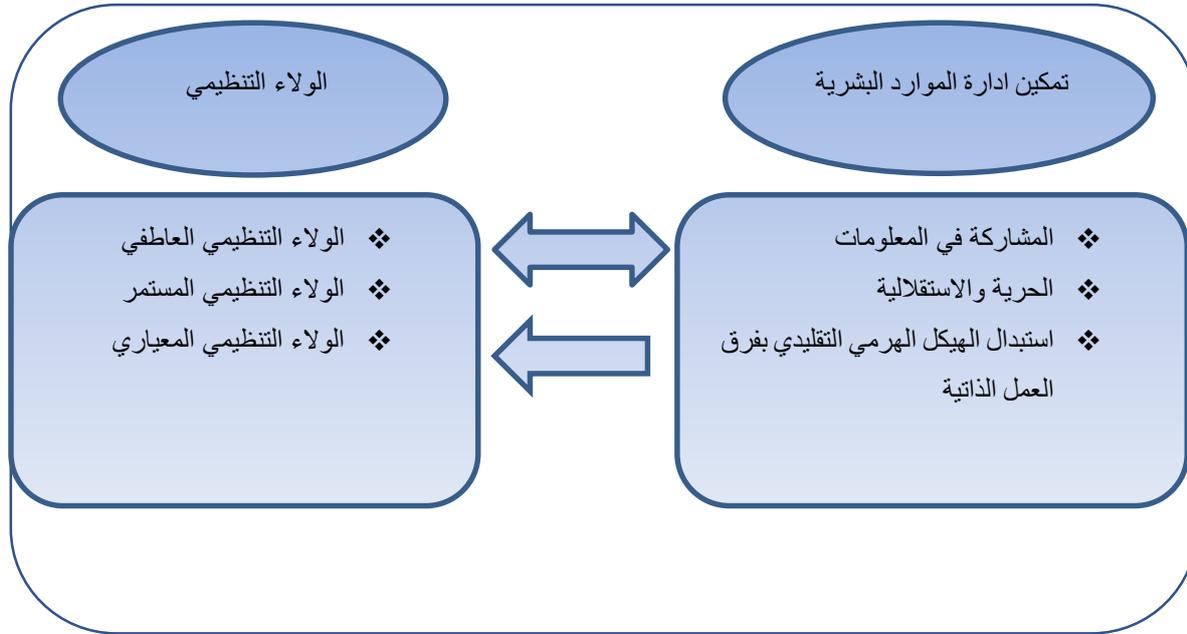
في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :

1. تحديد مستوى إدراك مؤسسة كل العراق الاهلية قيد البحث لتمكين الموارد البشرية
2. تحديد مستوى إدراك مؤسسة كل العراق الاهلية قيد البحث لمستوى الولاء التنظيمي.

3. معرفة علاقات الارتباط بين تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي .
4. معرفة مستوى التأثير بين الموارد البشرية والولاء التنظيمي .

رابعا : نموذج البحث الفرضي :

انطلاقا من اراء الباحثين في الدراسات والابحاث السابقة يعرض الشكل الآتي طبيعة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي وكما موضح أدناه :



"شكل (1) نموذج البحث الفرضي "

ان الشكل (1) المذكور أنفاً يبين متغير تمكين ادارة الموارد البشرية متغيراً مستقلاً , إذ يتكون من ثلاثة ابعاد هما : (المشاركة في المعلومات - الحرية والاستقلالية - استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية) , في حين يبين ان متغير الولاء التنظيمي للأفراد العاملين متغيراً تابع , حيث يتكون من ثلاثة ابعاد هما : (الولاء التنظيمي العاطفي - الولاء التنظيمي المستمر - الولاء التنظيمي المعياري) .

خامسا : فرضيات البحث :

من اجل الوصول الى اهداف البحث الحالي والحصول على اجابات موضوعية ومنطقية عن تساؤلاته , تم وضع فرضيتين رئيسيتين وكما يأتي :

1. الفرضية الرئيسية الاولى : تنص هذه الفرضية على " ان تمكين الموارد البشرية له ارتباط معنوي وموجب مع الولاء التنظيمي للأفراد العاملين " حيث تتضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :
أ- الفرضية الفرعية الاولى : تنص على " ان المشاركة في المعلومات لها ارتباط معنوي وموجب مع الولاء التنظيمي للأفراد العاملين "

- ب- الفرضية الفرعية الثانية : تنص على " ان الحرية والاستقلالية لها ارتباط معنوي وموجب مع الولاء التنظيمي للأفراد العاملين "
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة : تنص على " ان استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية له ارتباط معنوي وموجب مع الولاء التنظيمي للأفراد العاملين "
2. الفرضية الرئيسية الثانية : تنص على ان " تمكين الموارد البشرية له تأثير معنوي وموجب مع الولاء التنظيمي للأفراد العاملين " حيث تتضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :
- أ- الفرضية الفرعية الاولى : تنص على " ان المشاركة في المعلومات لها تأثير معنوي وموجب مع الولاء التنظيمي للأفراد العاملين "
- ب- الفرضية الفرعية الثانية : تنص على " ان الحرية والاستقلالية لها تأثير معنوي وموجب مع الولاء التنظيمي للأفراد العاملين "
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة : تنص على " ان استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية لها تأثير معنوي وموجب مع الولاء التنظيمي للأفراد العاملين "
- سادسا : منهج واسلوب البحث :

1. منهج البحث: من اجل تحقيق اهداف البحث والتأكد من صحة فرضياته فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , والذي تضمن الاسلوب الميداني "استمارة الاستبانة" لجمع البيانات وتحليلها والمتضمن (20) فقرة .
2. مجتمع وعينة البحث: يمثل مجتمع البحث بمؤسسة كل العراق الاهلية في محافظة بابل التي أسست بتاريخ (2005) , فقد تم اختيار عينة مكونة من مجموعة من العاملين بمستويات ادارية مختلفة وبعد ان تم توزيع (75) استمارة استبانة، التالف منها (15) الاستبانات غير المستردة (2) الصالح منها (58) .
- سابعا : أساليب التحليل الإحصائي:
- في البحث الحالي استعان الباحث في عدد من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصائي (22) . SPSS v ، فقد تمثلت (بالمتوسط والانحراف المعياري وكذلك معامل ألفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي والارتباط) ، وذلك لتحديد مستوى توافر متغيراته ولاختبار فرضيات.

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

توطئة :

يعد التمكين أحد الادوات والأساليب الإدارية المتبعة لدى منظمات الأعمال انطلاقا من مبدأ أن انعكاس أداء الموظفين فيها ينتج عنه تحقيق قوة وتفوق تنافسي يحقق أهدافها ، كما يعد الوسيلة المتطورة لمنح الموظفين قدرا من الصلاحيات عن طريق مشاركتهم بالمعلومات والبيانات والإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم في مكان العمل .

اولا : مفهوم تمكين الموارد البشرية :

يعد مفهوم تمكين ادارة الموارد البشرية من المفاهيم التي حظيت باهتمام كثير من الباحثين والمعنيين كون العنصر البشري يعد من أهم ركائز وعناصر المنظمات، وكغيره من المفاهيم الإدارية تتباين وتختلف بشأنه الآراء والأفكار حسب رؤية وتوجه كل باحث .

اشتقت كلمة تمكين من كلمة القوة كمصطلح في علم النفس الاجتماعي في ستينيات القرن الحالي ، اذ درس عن طريق بناء الوظائف القيادية والإدارية في المنظمات بشكل عام بوصفه عملية بناء الإمكانيات والوعي للأفراد العاملين والتي تسعى لمشاركة أكبر في صنع القرار وتحمل المسؤوليات والقدرة على التفاوض والتأثير في العلاقات لأحداث التغيير، وجاءت كلمة (قوة Power) (من كلمة Potter) باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن الفرد ينبغي أن يكون قادرا أو يجب أن يمتلك المقدرة . (اللهيتي , 2007:84-79)

عرف تمكين الموارد البشرية للمرة الأولى عام 1788 " بأنه التفويض الممنوح لموظف أو تضمين دوره في المنظمة ومدى استعداده لقبول وتحمل المسؤولية في عمله " (Nazakati et al., 2010: 51) . وكذلك عرف على بأنه محاولة الاستفادة من الاستثمار الهائل المخزون داخل الطاقات الكامنة لدى الافراد في مختلف الخبرات المجالات . (محمد, 2019 : 201) .

ويرى (الحيالي , 2019 : 39) بان تمكين الموارد البشرية هو تحويل السلطة للموظفين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مع ضرورة تزويدهم بالمعرفة والمعلومات التي يحتاجونها في أعمالهم ومشاركتهم فيها ، حيث يأتي هذا عن طريق التدريب والتنمية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم.

ويضيف (Khalili et al, 2016: 41) بان تمكين الموارد البشرية هو عملية يمكن عن طريقها تطوير ثقافة وتوجهات الافراد المشاركة , إذ يقوم الافراد بربط أهدافهم الذاتية بالأهداف التنظيمية، كما يعزز التمكين العلاقة الإيجابية بين الزبائن والافراد .

وينقل (Pradhan, 2019: 3-4) بان تمكين الموارد البشرية هو عملية منح السلطة أو نقلها أو مشاركتها من الرئيس أو القائد للأفراد ، وهذا يعد ممارسة إدارية أساسية تعزز كفاءة وقدرة المنظمة كون الموارد البشرية تعد دائما أهم عامل لتحقيق التنمية والتطور التنظيمي .

وانسجاما مع ما تقدم ، يرى الباحث إن مفهوم تمكين الموارد البشرية يمثل عملية منح بعض الصلاحيات والسلطات من الإدارة العليا إلى الافراد ، بغية توسيع حريتهم وقدرتهم في نطاق عملهم ورفع درجة ثقهم بأنفسهم ومشاركتهم في السلطة واتخاذ القرارات، مما ينعكس بشكل ايجابي على أدائهم للوصول إلى اهداف المنظمة .

ثانيا : اهمية تمكين الموارد البشرية :

يعد المفكرون الإداريون ان التطور والتحسين التنظيمي والابتكار التنظيمي , إنما هو نتيجة التمكين الذي يعد أداة حاسمة في مجال تنظيم عمل الأفراد ودوافعهم نحو تحقيق الأداء المميز ورقابة الأعمال المناطة بهم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي إذ أن تمكين الموارد البشرية الذي تستعمله المنظمات اليوم يعد من أكثر المفاهيم الرائجة في عالم الأعمال (Khansharifan et.al. 2015:503)

ويشير (Nezakati, 2010: 58) الى ان فشل ونجاح اي منظمة يتوقف على ما تمتلكه من الموارد البشرية مما يدفعها إلى تبني فكرة تمكين طاقاتها البشرية لكونه يمنح الافراد الشعور بالمسؤولية والتحفيز للمشاركة في صنع قراراتهم لتكون أكثر فاعلية واستجابة للتغيرات الهائلة والمتسارعة في بيئة الأعمال الخارجية والداخلية ، وفي هذا السياق أشار بعض الباحثين والمعنيين إلى أهمية دور تمكين الموارد البشرية بما يمنحه من مرونة وفاعلية على مستوى أداء الافراد . وينقل (Choi et al., 2016: 5) بان تمكين الموارد البشرية يساعد على تقليل الاجهاد المستنزف في مكان العمل و تزايد المشاعر الإيجابية والرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين ,فضلا عن ان عملية المشاركة ومنح سلطة اتخاذ القرار للأفراد توفر مناخا من الثقة مع قادتهم ويصبحون أكثر إبداعا وابتكارا مما ينعكس على أداء متميز للمنظمة .

ويرى (جلاب، 2011: 451) بان تمكين الموارد البشرية يساهم في زيادة فرص الإبداع والابتكار , و يدعم عمليات التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات , ويساعد على انخفاض الكلف ويزيد من مستوى الجودة وتلبية متطلبات الزبون , ويمنح زيادة في رضا الزبون عن طريق دفع الموارد البشرية لتكون قريبة منهم , ويعزز الزيادة في مستوى ولاء الموارد البشرية وتخفيض مستوى الدوران في العمل , و يزيد من مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الموظفين لطلبات الزبائن , وكذلك يساهم في زيادة الإنتاجية عن طريق الاعتماد على الموارد البشرية أنفسهم وشعورهم باحترام الذات .

ثالثا : مقياس تمكين ادارة الموارد البشرية وأبعاده :

يعد موضوع تمكين ادرة الموارد البشرية من الموضوعات المهمة التي أجريت عليها العديد من الدراسات التي ساهمت في بروز عدد من الأبعاد , ومن اجل الاحاطة الشاملة لمفهوم التمكين فأن البحث الحالي سوف يتبنى مقياس (Blanchard et al ,1999) في تحليل وتحديد أبعاده المتمثلة ب (المشاركة في المعلومات, الحرية والاستقلالية, استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية) لذا لا بد من تسليط الضوء بشكل تفصيلي على هذه الأبعاد وعلى النحو الآتي:

1. **المشاركة في المعلومات :** تعد عملية إتاحة المعلومات الدقيقة ومشاركة الافراد بها في الوقت المناسب من أهم العوامل في تمكين ادارة الموارد البشرية ومنح السلطة ودقة اتخاذ القرار بشكل مستقل عن طريق تطوير القدرات والاعتماد على الذات (Ghafarian, 1998:39) , إذ يحقق التمكين زيادة في مستوى الأداء التنظيمي للأفراد في حال وصولهم إلى المعلومات الضرورية ذات الصلة بالعمل والأداء (جلاب , 2011 : 454)

2. **الحرية والاستقلالية** : تعد حرية التصرف العامل الأكثر أهمية في تمكين الافراد العاملين لأنها تتضمن منح الافراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة أو قد تكون حرية اخلاقية غير روتينية , وهذه تعتمد على قدرة الفرد لإيجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الخلق والإبداع (الساعدي, 2006 : 67)
ويضيف (الذهب , 2004 : 30) الى إن الإشارة إلى أنواع الحرية يعطينا فهما عن حدود التصرف التي يلتزم بها الافراد العاملون كما أنها تحدد كيف ومتى وأين تكون الحرية المطلوبة , ولعل المنطق في استراتيجية التمكين يحتم في أن تكون حرية التصرف لدى الافراد العاملين على ضوء حدود الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها وضمن الأطر والجوانب الإرشادية التي يستعين بها الافراد ليكونوا قادرين على التصرف دون الوقوع في متاهات الالتباس.

3- **استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية** : إن الأهمية الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تتحقق مالم تعط الموقع المناسب في الهيكل المناسب من اجل أن تتحرك بحرية تتلاءم مع أهمية دورها (السالم و صالح , 2009 : 25)

ويرى (السالم , 2008 : 24) بان الهيكل التنظيمي يحدد كيف يجب أن توزع المهام ومن مسؤول أمام من وما أليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها , اذ يمكن تحديد هيكل المنظمة على انه يمتلك ثلاثة أجزاء رئيسية وهي التعقيد, والرسمية والمركزية. وينقل (الوادي , 2012 : 254) بأن الهيكل التنظيمي يهدف إلى تحقيق مستويات عالية من التنسيق عبر الوظائف المختلفة فهناك بديل عن الهيكل التقليدي وهذا البديل غالبا ما يحقق التمكين للعاملين والاستقلالية في أعمالهم ,على الرغم من أنه يحتفظ بمقتضيات الرقابة والتنسيق المطلوب ويتمثل في تطبيق عمل الفرق هو بديل طبيعي, وربما يكون مقبول لأكثر من السيطرة الهرمية للنظم التقليدية

رابعا : مفهوم الولاء التنظيمي للأفراد العاملين .

تزايدت اهتمامات الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي في اوائل الستينيات وواخر السبعينيات من القرن الحالي , اذ يشار الى الولاء التنظيمي على انه تقيما ايجابيا للمنظمة او الرغبة والنية نحو العمل بكفاءة لتحقيق الاهداف التنظيمية , كما اشار الية ايضا بدرجة توافق الفرد مع المنظمة التي ينتمي اليها وارتباطه بها ورغبته واستعداده لتقديم اكبر قدر ممكن من الجهد للوصول الى الاهداف , اي ان العلاقة غالبا ما تكون ايجابية وقائمة على قناعة داخلية برسالة ورؤيا واهداف المنظمة (Meyer et al , 1993 : 539)

ويرى (Goodarzi,2012: 8995) بان المنظمات التي ترغب بان تصبح ناجحة وذات ميزة تنافسية فريدة في عالم الاعمال يجب عليها ان لا تعمل على استقطاب وتوظيف افضل الافراد فحسب بل يجب ان تجعلهم اوفياء ومخلصين للمنظمة ويطمحون للمحافظة عليها , إذ يمكن تحديد الولاء عن طريق ثلاثة عوامل رئيسية هما :

1. الاعتقاد والايمان برؤيا ورسالة واهداف المنظمة
2. تقديم المنفعة العامة التي تخص المنظمة على المنفعة الخاصة
3. الرغبة في البقاء والارتباط في المنظمة .

وينقل (Darus , et al , 2019 : 3403) بان الولاء التنظيمي هو الولاء لبيئة ومكان العمل التي ينتمي اليها الافراد العاملين ويشعرون بالانتماء الى موجوداتها وممتلكاتها دون الشعور او الاحساس بالندم في العمل لفترات زمنية طويلة في المنظمة ذاتها كون المكان الحالي هو افضل مكان للعمل حسب القناعة الداخلية للأفراد . ويشير **Mahwish & (168 : 2016 Tahira)** الى الولاء التنظيمي يمثل الارتباط النفسي والذهني في مكان العمل , عن طريق ايمان الفرد وإخلاصه للمنظمة واستعداده للبقاء فيها بغض النظر عن الظروف المحيطة سواء كانت ايجابية ام سلبية , وكذلك العمل على تقديم المصالح العامة الخاصة بالمنظمة على المصالح الشخصية للأفراد العاملين . ووضح (**Yamin & Sultan, 2018:7**) بان الولاء التنظيمي يمثل الحالة التي يشعر فيها الفرد بانه ينتمي الى منظمة معينة وينوي الحفاظ على عضويته وانتمائه اليها , ومن ثم فان حالة الارتباط والانتماء بين الفرد والمنظمة تتمثل في الايمان بقيم واهداف ورسالة المنظمة مع الشعور بالاعتزاز والفخر فيها والسعي لتحقيق اهدافها .

وعن طريق الطروحات الفكرية اعلاه يرى الباحث ان الولاء التنظيمي يمثل اجمالي مشاعر الافراد العاملين تجاه المنظمة التي ينتمون اليها , اذ ترتبط هذه المشاعر بتقبل الفرد لأهداف المنظمة واتجاهاتها وقيمتها واستعداده النفسي لبذل اقصى جهد ممكن في خدمتها مع عدم التفكير في التخلي عنها مهما كانت الظروف التي تمر بها ورغبته في البقاء فيها طيلة حياته الوظيفية .

خامسا : اهمية الولاء التنظيمي للأفراد العاملين :

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة التي استقطبت اهتمام الباحثين كونه يركز على تحديد نوع العلاقة بين المنظمة والافراد العاملين , حيث يساعد على فهم وتحليل الطبيعة النفسية والشخصية للأفراد , ومن ثم العمل على تكييفها مع الواقع التنظيمي لتحقيق افضل اداء ممكن . (Arqawi et al , 2018 : 20) وينقل (Howard , 2008:4) بان الولاء التنظيمي يمثل العامل الرئيسي الذي تضمن عن طريق ه المنظمات الاستمرارية والنجاح وزيادة الانتاجية ,فضلا عن انه يعمل على مساعدة الافراد العاملين على تحديد هدفهم في الحياة التنظيمية ومن ثم زيادة ونمو روح المواطنة التنظيمي مع انخفاض السلوكيات والظواهر السلبية داخل المنظمة .

سادسا : انواع الولاء التنظيمي :

هناك انواع عديدة من الولاء التنظيمي للأفراد ناتجة من السلوكيات المختلفة التي يظهرها العاملين او بسبب ما تفرضه المنظمات على موظفيها (رضوان , 2016 : 32) وأدناه توضيح لكل منها :

1. **الولاء التنظيمي المستدام** : هو مدى استعداد الفرد للتضحية بأكبر قدر ممكن من الجهود الشخصية والرغبات الذاتية من اجل البقاء اكبر مدة ممكنة في المنظمة , كونه يعد المنظمة التي ينتمي اليها تمثل جزءا منة ولا يستطيع التخلي عنها ابدا .
2. **الولاء التنظيمي الرقابي** : هو الولاء الذي يعتقد عن طريق ه الفرد بقيم ومعايير المنظمة ويعد ها دليلا لتوجيه سلوكه في الاتجاه الصحيح , ومن ثم يعمل جاهدا الى الالتزام المطلق بالقوانين والاهتمام بتفسيرها وفهمها كونها تساعده في تطوير ذاته حسب اعتقاداته الذهنية .
3. **الولاء التنظيمي الاغترابي** : ويطلق عليه ايضا بالولاء التنظيمي السلبي او المقيد , والذي يجبر الافراد على الالتزام التنظيمي بمعايير ومبادئ المنظمة بحكم السلطة التي تمارس عليه دون رغبة شخصية منة , ويطلق عليه

بالولاء السلبي كون الفرد يعيش في حالة صراع وتوتر تنعكس على حياته المهنية داخل المنظمة مثل التغيب وانخفاض الانتاجية الاحتراق النفسي وعدم الكفاءة .

4. **الولاء التنظيمي التلاحمي** : هو العلاقة النفسية والاجتماعية التي تنشأ بين الفرد والمنظمة والتي يتم ادراكها عن طريق المناسبات والطقوس التي تقوم بها المنظمة والتي تعترف فيها المنظمة بجهود الافراد وعطائهم والامتيازات التي تمنحها المنظمة لموظفيها مثل توفير الاسكان والمواصلات والبطاقات الشخصية والحوافز والمكافآت والتي من شأنها تعزز وتقوي العلاقة بين الافراد العاملين والمنظمة .

5. **الولاء التنظيمي الموقفي** : يطلق عليه بعض الباحثين بالولاء التنظيمي الاتجاهي كونه غالبا ما يعتمد على العوامل الشخصية للأفراد , اذ عن طريق السمات الشخصية والسلوكية للأفراد يتم التعرف على قيم واهداف ورسالة المنظمة والالتزام بها .

سادسا : ابعاد الولاء التنظيمي للأفراد العاملين

بعد اطلاع الباحثين على العديد من الدراسات السابقة الاجنبية والمحلية تبين ان مقياس (Meyer et al,2002) هو الافضل والاشمل والذي يمكن عن طريق ه مقياس الولاء التنظيمي للأفراد العاملين حيث يتكون من ثلاثة ابعاد رئيسة (الولاء التنظيمي العاطفي _ الولاء التنظيمي المستمر _ الولاء التنظيمي المستمر _ الولاء التنظيمي المعياري) وادناه توضيح لكل منها :

1. **الولاء التنظيمي العاطفي** : غالبا ما يظهر الافراد العاملين ولاء عاطفيا عندما يكون لديهم معلومات كافية عن رؤيا ورسالة وقيم واهداف المنظمة , او تكون لديهم الرغبة والاستعداد للعمل بجدية من اجل منظماتهم , اذ يميل هؤلاء الافراد الى اظهار السلوكيات الايجابية تجاه منظماتهم لمساعدتها في تحقيق اهدافها التنظيمية (Meyer & Allen, 1991: 66) .

كما عرف (Solinger , et al , 2008: 70) الولاء التنظيمي العاطفي على انه ارتباط الافراد عاطفيا بالمنظمة التي ينتمون اليها والعمل على المشاركة فيها من المشاركة فيها من اجل تحقيق اهدافها .

2. **الولاء التنظيمي المستمر** : يمثل الولاء المستمر تصورات الافراد المرتبطة بتكاليف مغادرة المنظمة , اذ يعتمد استمرار الفرد في المنظمة على الميزات والفوائد المكتسبة من بقاءه فيها , والاتي ينعكس الولاء عن طريق التكاليف الاجتماعية والاقتصادية المتصورة (Solinger , et al , 2008: 71) .

ويرى (Al-Ma'ani , 2013 : 885) بانه يمكن قياس درجة الولاء المستمر عن طريق القيمة الاستثمارية التي يمكن تحقيقها من عملية الاستمرار في المنظمة مقارنة بحجم الخسائر التي يمكن ان يتكبدها الفرد اذا قرر الانتقال الى منظمة اخرى

3. **الولاء التنظيمي المعياري (الاخلاقي)** : يمثل الولاء التنظيمي المعياري احساس الافراد العاملين بالالتزام الاخلاقي او الأدبي للارتباط في المنظمة , وغالبا ما يكون مصدر هذا الاحساس ناتج عن القيم والمعرفة التي اكتسبها الفرد عن طريق بقاءه في المنظمة أي ان سلوكيات تمثل انعكاسا للمشاعر الداخلية ولما يعتقد بانه اخلاقي (Chien-Hung , 2012 : 89)

ويرى (Norazian , 2016 : 20) بان الولاء المعياري يمثل رغبة الافراد بمواصلة العمل مع المنظمة , اذ غالبا ما يشعر الافراد الذين يتمتعون بمستوى عال من الولاء الاخلاقي بضرورة الاستمرار بتقديم خدماتهم ومضاعفة الجهود من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية , إذ يبررون هذا الولاء من منطلق ان المنظمة عندما

تستثمر الكثير من المال والوقت لتطوير الافراد العاملين لديها يجب عليهم في المقابل مواصلة التزامهم الاخلاقي معها وتقديم افضل ما يمكن من خدماتهم كرد جميل اتجاه منظماتهم .

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث

اولا. اختبار مقاييس متغيرات البحث

تمهيد ...

ان الدراسات التي تستهدف اختبار انموذج محدد تعتمد بالدرجة الاساس في اجراء الجانب التطبيقي على جمع بيانات تخص الظواهر المدرسة والعمل على تحليلها احصائيا بهدف تحقيق فهم عام يمكن الباحث من تقديم استنتاجات تلائم هدف البحث (Kothari,2004:31) وان تحقيق هذا يتطلب خطوات عدة احصائية تمكن الباحثان من معرفة دقة الاستبانة في دراسة تلك الظواهر والوصول الى علاقات التأثير والارتباط بينها عن طريق اساليب مختصة بتلك الاهداف (Adams et al.,2007:84) وفيما يأتي خطوات لتحقيق اهداف البحث فيما يخص مقياسه والتحقق من توافر المتغيرات وطبيعة العلاقات بينها:

1. الترميز لمتغيرات البحث الرئيسية

لكل بحث انموذج اختبار معين وانموذج البحث الحالي هو احد النماذج البحثية ويسمى بالانموذج البسيط المعتمد على متغيرين مستقل ومعتمد التي يبينها جدول (2)

الجدول (2) الترميز والتوصيف

الرمز	عدد الفقرات	المتغير
Par	8	المشاركة في المعلومات
Fre	7	الحرية والاستقلالية
Sel	7	استبدال الهيكل الهرمي
Emo	5	الولاء العاطفي
Con	5	الولاء المستمر
Eth	5	الولاء المعياري

المصدر: اعداد الباحثيت باعتماد ادبيات موضوعات البحث الحالية

2. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: ان التحقق من توزيع البيانات يعد امرا ضروريا لارتباط اختيار حزمة الاساليب الاحصائية الملائمة بناء على ما ينتج عن هذا التحليل والمتعلق بسؤال اساسي هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي ام انها تتبع التوزيع غير الطبيعي فعندما تتبع البيانات التوزيع الطبيعي فعلى الباحث اتباع الاحصاءات المعلمية اما اذا كان توزيعها لا طبيعي فعلى الباحث الاخذ بالاحصاءات اللامعلمية (Kim (Sekaran and Bougie,2016:238) (332 : 2019 , Park &

وللتحقق من طبيعة توزع البيانات يشير الاحصائيين الى اختبارات عدة منها اختبار Smirnov-(Kolmogorov) واختبار (Shapiro-wilk) (Tabachnick and Fidell,2014:198) وهذان الاختباران الاكثر شهرة من حيث

الاستخدام لاختبار توزيع البيانات وسيتم عن طريق الحزمة الاحصائية (spss v.25) التحقق من الاختبارين للبيانات الخاصة بالبحث الحالي اذ يشير الجدول (3) ان القيمة الاحصائية للاختبار قد بلغت لمتغيري البحث (-0.133-0.921) لاختبار Kolmogorov-Smirnova في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية للاختبار (0.068-0.094) فضلا عن الإحصاء لاختبار Shapiro-wilk اذ بلغت لمتغيري البحث على الترتيب (0.180-0.928) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار (0.071-0.086) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنويا، اذ يتبين ان فقرات متغيري البحث بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعما تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (3) اختبار Kolmogorov-Smirnova- Shapiro-wilk لمتغيري البحث

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تمكين الموارد البشرية	.133	47	.068	.921	47	.094
الولاء التنظيمي	.180	47	.071	.928	47	.086

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

3. البنائي لاختبار كفاية العينة

4. يشكل التحقق من الكفاية للعينة احد الشروط المهمة في اكمال متطلبات البحث ويستخدم مؤشرا KMO, Kaiser-Meyer-Olkin) الذي قيمته المقبولة يجب ان تكون بمستوى نسبة (0.50) او اعلى منها كدليل على كفاية العينة، ويضاف لذلك اختبار ثاني (Bartlett) الذي يبين العلاقة بين المتغيرات، وفيه يتم النظر للمعنوية الخاصة بالاختبار التي يجب ان لا تتجاوز مستوى (0.05)، وعن طريق هذه النسبة يمكن الجزم بوجود العلاقة المقبولة احصائيا (جودة، 2009:166) وان مؤشرا قيمة (Chi-Square) ومعنوية لها تدل وجود الارتباطات المقبولة بين فقرات الاستبانة، وكما يبينها جدول (5)

جدول (5) اختبار KMO و Bartlett's لمتغيري البحث

الابعاد	عدد الفقرات	اختبار KMO	اختبار Bartlett Test بالاعتماد على قيمة Chi-Square	Sig المعنوية
تمكين الموارد البشرية	22	0.633	61.226	.000
الولاء التنظيمي	15	0.573	91.108	.000

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد برنامج SPSS. V.25

5. اختبار الثبات: يشير ثبات اداة القياس المدى في الاتساق الداخلي للمقياس المستخدم في البحث، والذي يعني ان الفقرات (الاسئلة) بشكل كامل تحقق الغرض المراد منها، وامكانية ان تظهر نفس النتائج عندما يقوم الباحثان بتكرار عملية قياس الظاهرة نفسها وبنفس المقياس المعتمد بذات المقياس، وبذلك يشكل هذا الاختبار قياس فروق فردية ومدى

انسجامها والتجانس بين اجابات المقياس، (Oppenheim,1992:144) وان القيم التي تكون مقبولة لهذا الاختبار هي التي تكون مساوية لـ (0.70) او تتجاوزها احصائيا حتى تمثل الاتساق الداخلي الذي يعد مقبولا (Hair et al.,2019:775) (Tavakol & Dennick , 2011 : 54), ويشير جدول (6) الثبات الخاص بأداة المقياس.

6. (0.70-0.90) وهي قيما مقبولة احصائيا وتدل على تحقق ثبات المقياس المختبر

جدول (6) نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الهيكلية
	تمكين الموارد البشرية	0.90	0.95
1	المشاركة في المعلومات	0.71	0.84
2	الحرية والاستقلالية	0.76	0.87
3	استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية	0.89	0.94
المتغير	الولاء التنظيمي	0.88	0.94
1	الولاء العاطفي	0.81	0.90
2	الولاء المستمر	0.70	0.84
3	الولاء المعياري	0.82	0.90

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

7. الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث: تهتم هذه الفقرة بالعرض الاحصائي الذي يوضح مستوى توافر تمكين الموارد البشرية ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث, فضلا عن ان الوسط الفرضي للوصف هو (3) والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7) الوصف الاحصائي لمتغيري البحث

ت	المتغير المستقل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	ترتيب الأبعاد
1	المشاركة في المعلومات	3.70	.46405	0.74	2
2	الحرية والاستقلالية	3.68	.58812	0.73	3
3	استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية	3.93	.69840	0.78	1
	تمكين الموارد البشرية	3.77	.58352	0.75	الاول
1	الولاء التنظيمي	3.56	.48910	0.71	3
2	الولاء العاطفي	3.73	.72826	0.75	1
3	الولاء المستمر	3.64	.77177	0.73	2
	الولاء التنظيمي	3.64	.42029	0.73	الثاني
	المعدل العام	3.70	.50190	0.74	

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج spss v.25

يتضح من الجدول (7) ان الوسط الحسابي الموزون العام بلغ (3.70) وبانحراف معياري بلغ (50190.5) وبنسبة اهمية بلغت (74.7). ويشير المتوسط العام الى انه اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) كما يتضح من الجدول ان متغير تمكين الموارد البشرية كان بالترتيب الاول كونه حقق متوسط بلغ (3.77) وبانحراف معياري بلغ (58352.5) وبنسبة اهمية بلغت (75.7). وهو اعلى من الوسط الحسابي لمتغير الولاء التنظيمي الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.64) وبانحراف معياري بلغ (42029.4) وبنسبة اهمية بلغت (73.7). ويشير متوسطي المتغيرين الى انهما اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يشير الى ان العينة تفهم بشكل واضح تمكين الموارد البشرية اكثر من الولاء التنظيمي كما يتبين ان جميع الابعاد للمتغيرين تجاوزت متوسطاتها الحسابية الوسط الفرضي وهو مؤشر جيد.

8. اختبار فرضيات الارتباط والتأثير للبحث

تتحقق الفقرة الحالية من مستوى الارتباط والتأثير بين متغيري البحث تمكين الموارد البشرية والمتغير المعتمد الولاء التنظيمي. اذ اعتمد الباحثان على معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقات الارتباط ومعامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار التأثير بين المتغيرين، وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية لا بد من الاشارة الى انه سيتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

اذ توضح نتائج الجدول (8) ان هناك علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين (تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي) بلغ معاملها (0.832^{**}) وهي قيمة موجبة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ضمن مستوى علاقة ارتباط عالية جدا كما ان علامتي النجمة تشير الى معنوية علاقة الارتباط عند (1%) وهي تدل ان هناك تلازما بين تزايد تمكين الموارد البشرية وبين مستوى الولاء التنظيمي كما بلغ معامل التحديد مقدار بلغ (692.6) وهو يشير الى ان متغير تمكين الموارد البشرية يفسر ما نسبته 69% من التغيرات التي تحدث في الولاء التنظيمي فكلما ارتفع الولاء التنظيمي فان سبب ذلك يعود لمساهمة جيدة من سياسة تمكين الموارد البشرية كما ان بيتا المعيارية (التأثير) بلغت (83.8) أي ان تغيرا في تمكين الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بفهم ومستوى الولاء التنظيمي بمقدار (83%). ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (101.102) اذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية علاقة الارتباط والتأثير بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معنوية العلاقات ، كما ان الابعاد المستقلة (مشاركة المعلومات، والحرية والاستقلالية، واستبدال الهيكل الهرمي بالفرق المدرة ذاتيا) قد حققت تأثيرا عاليا بمستوى الولاء التنظيمي بلغ على الترتيب (849.868, 505.5) وهي قيم معنوية مما يشير الى قبول فرضيات الارتباط والتأثير ضمن الانموذج المختبر وكانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية على النحو الاتي :

جدول (8)

تقدير معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس ارتباط وتأثير تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي n= 47

الولاء التنظيمي					
Sig.	B	F	R ²	R	
.000	.849	115.996	.720	.849**	المشاركة في المعلومات
.000	.868	137.217	.748	.868**	الحرية والاستقلالية
.000	.505	15.370	.255	.505**	استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية
.000	.832	101.102	.692	.832**	تمكين الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات الحاسبة الالكترونية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا. الاستنتاجات

1. تبين من النتائج العملية للدراسة ان اتفاق افراد العينة على فقرات تمكين الموارد البشرية في مكان العمل كان مرتقعا مما يؤكد ان الموظفين في مؤسسة كل العراق الاهلية يدركون بشكل واضح تمكين الموارد البشرية اكثر من الولاء التنظيمي, وهذا يفسر ان الموظفين في المؤسسة المبحوثة لديهم اعتقاد بأهمية تمكين الموارد البشرية ومن ثم تحرص الادارة على بذل الجهود لتمكين الموارد البشرية لتعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة .
2. توصل البحث الى ان العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والولاء التنظيمي هي علاقة طردية , فكلما ارتفع الولاء التنظيمي فان سبب ذلك يعود لمساهمة جيدة من سياسة تمكين الموارد البشرية , اذ ان أي تغير في تمكين الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بفهم ومستوى الولاء التنظيمي .
3. تبين من التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث عن متغير تمكين الموارد البشرية في مكان العمل اجمالا ان التمكين يتفق على توافره في مؤسسة كل العراق الاهلية بدرجة جيدة من الاهمية وفقا لاستجابات عينة البحث وهذا التوافر سيؤدي حتما الى وجود نسبة من الولاء التنظيمي .
4. اظهرت النتائج ان تطبيق مفهوم تمكين الموارد البشرية في مكان العمل يمكن له ان يزيد او من الولاء التنظيمي للأفراد العاملين عن طريق منحهم صلاحيات اكبر في العمل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يؤدي الى تعزيز الاداء التنظيمي .
5. عن طريق الزيارات الميدانية للمؤسسة المبحوثة تبين ان ادارة المؤسسة تمنح الافراد العاملين فيها حوافز دورية حسب نسب الانجاز لها وهذا مؤشر جيد لتمكين الموارد البشرية وزيادة ولاء موظفيها .

ثانيا : التوصيات

1. تعزيز ثقافة تمكين الموارد البشرية بشكل اكثر تطورا بين جميع الافراد العاملين في مؤسسة كل العراق الاهلية , فضلا عن منحهم كافة الصلاحيات لتطبيق مبدأ الولاء التنظيمي .
2. تنمية مهارات وخبرات الافراد العاملين في استخدام أساليب تعزيز الولاء التنظيمي وصولا إلى تحقيق أعلى مستويات من الانتماء و العمل والانجاز .

3. العمل علي توفير بيئة عمل داعمة ومناسبة للأفراد العاملين ، وكذلك العمل على ضمان وجود علاقات إيجابية بين كافة الافراد مما يزيد من ارتباطهم بالمنظمة .
4. تجنب الصراعات ومشاكل العمل ، التي من شأنها ان تؤدي الى خفض الشعور بالولاء التنظيمي ومن ثم زيادة سلوكيات العمل السلبية للأفراد العاملين والحرص على حل النزاعات و المشكلات كافة في العمل التي تحدث بين العاملين والاهتمام بمنع تكرارها في المستقبل .
5. ضرورة عمل دورات وورش عمل توعوية لزيادة تمكين الموارد البشرية لكافة الافراد العاملين لضمان تحقيق الولاء التنظيمي كميزة تنافسية للمؤسسة .

قائمة المصادر

اولا : المصادر العربية

1. الوادي ، محمود حسين ، 2012 . التمكين الإداري في العصر الحديث . الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع في عمان .
2. الملوك، جلال سعد، 2002 . أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي :دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
3. مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (spss) ص541 . تأليف د. عز عبد الفتاح دار الخوارزمي للطباعة والنشر 2008.
4. المشهداني محمود ، هرمز ، امير حنا (1989) : مبادئ الاحصاء، جامعة بغداد.
5. محمود المشهداني، امير حنا، " الاحصاء "جامعة بغداد، ص : 149-150 ، 1
6. محمد، محمود شاكر، 2019 . دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري . مجلة كلية المأمون الجامعة ، المجلد 111 ، العدد 25 .
7. اللهيتي ، خالد عبد الرحيم مطر ، 2007 ، ادارة الموارد البشرية . الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع في عمان .
8. السالم، مؤيد سعيد وصالح ،عادل حرحوش ، 2009 . إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل . دار الإثراء للنشر والتوزيع في الأردن .
9. السالم ، مؤيد سعيد ، 2008 . نظرية المنظمة _ الهيكل والتصميم . الطبعة الثالثة ،دار وائل للنشر والتوزيع في عمان.
10. الساعدي، مؤيد يوسف ، 2006 . التعليم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية . دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية أطروحة دكتوراه غير منشورة في كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة بغداد
11. رضوان ، احمد جمال غزالي حسن ، 2016 . اثر الولاء التنظيمي على ولاء العاملين - دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية . رسالة ماجستير في ادارة الاعمال - كلية التجارة .

12. الذهب ، ياسر محمد عبد الله ، 2004 . استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية . دراسة تحليلية
لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد _
جامعة بغداد
13. الحيايى ، ايمان علي احمد ، 2019 . التمكين الاداري ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي . مجلة تنمية
الرافدين ، المجلد 38 ، العدد 122 .
14. جلاب ، احسان دهش ، 2011 . ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير . الطبعة الاولى ، دار صفاء
للنشر والتوزيع في عمان .
15. برق ، عباس ، عايد المعال، امل سليمان " دليل المبتدئين في استخدام التحليل الاحصائي باستخدام برنامج
10 اموس(، اثراء للنشر والتوزيع الاردن ، مكتبة الجامعة، الشارقة ، 2

ثانيا : المصادر الاجنبية :

1. Oppenheim" Questionnaire Design, Interviewing And Attitude Measurement" Continuum London And New York, New Edition,1992
2. Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS–SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB–SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199
3. Al–Ma’ani , Ahmad Ismail (2013)" Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks,Philadelphia University, interdisciplinary journal of contemporary research in business ,VOL 4, NO 12 .
4. Arqawi, Samer M. hila , Amal A. Al, Samy S. Abu Naser, Shobaki, Mazen J. Al,(2018) , Interactive Justice as an Approach to Enhance Organizational Loyalty among Faculty Staff, At Palestine Technical University– (Kadoorei) , International Journal of Academic Information Systems Research Vol. 2 Issue 9, September.
5. Barbara G. Tabachnick Linda S. Fidell "Using Multivariate Statistics" Sixth Edition © Pearson Education Limited 2014
6. Blanchard, Ken ; John P. Carlos; Alan Randolph(1999) "The 3 keys to Empowerment"1stE.d., Release the Power within People for Astonishing Results Berrett – Koehler Publishers Inc ,San Francisco.
7. Cancey, P. Christine; Reidy, John (2007) (Statistics Without Maths for Psychology) Fourth edition, Pearson Prentice Hall.
8. Chien–Hung, Lin, and Wen–Cheng, Wang, (2012). The Relationship between Affective and Continuance Organizational Commitment. Department of Business Administration, Hwa Hsia Institute of Technology, Taiwan, Department of Business Administration , Taiwan, Journal of Asian Business Strategy.
9. Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. Human resources for health, 14 (1).

10. Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2014) Business Research Methods. 12th Edition, McGraw Hill International Edition, New York.
11. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9
12. Darus , Amer ,Akmal ,Bidayatul , Kamil Mustafa , bin Ishammudin ,Muhd Zulfadli , (2019) " Loyalty as Mediator in the Relationship of Leadership Style and Performance: An Examination among Commercial Banks" Employees in Klang Valley, Malaysia International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249 – 8958, Volume-9, Issue -1.
13. Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004
14. Ghafarian V. (1998) "Rehabilitation of staff, the bridge to future management " journal of tadbir, N. (81), 40-38.
15. Gill, J. and Johnson, P. (2002) Research Methods for Managers. Third Edition, Sage Publications Ltd., New York.
16. Goodarzi , A. (2012), " Organizational Loyalty Management of the Strategic Approach Human Resources" , Payam Noor University of Central Province, Iran, Journal of Basic and Applied Scientific Research.
17. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
18. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) " Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS " NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings: pp. 11-14.
19. Howard, Mary C, (2008)" emotional intelligence as a predictor of job satisfaction, organizational, and occupational commitment among humanservice workers, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy,Capella University.
20. John Adams, Darren Hayunga, and Sattar Mansi, (2018), "Returns to Scale in Active and Passive Management", Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=3295799>.
21. Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barr Y J. Babin, Rolph E. Anderson" Multivariate Data Analysis" Eighth Edition© 2019, Cengage Learning Emea
22. Kenneth S. Bordens Bruce B. Abbott" Research Design And Methods: A Process Approach, Tenth Edition" Indiana University—Purdue University Fort Wayne, Tenth Edition,2017
23. Khalili, H., Sameti, A., & Sheybani, H. (2016). A study on the effect of empowerment on customer orientation of employees. Global Business Review, 17 (1).
24. Khansharifan ,Atefeh; Mahboubeh Soleimanpour Omran; Hashem Askarzadeh (2015)"Investigating the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment"(Case study: Education Organization of Bojnourd City, Vol.(3) ,N.(2), 502-512.
25. Kim, S. H., and Park, S. (2019).(More about the basic assumptions of t-test: normality and sample size) Korean journal of anesthesiology, 72(4),pp331.

26. Kothari, C.R. (2004) Sample Size Determination. Research Methodology. New Age International Publications, Vol. 1, 74-81.
27. Krejcie, R.V., & Morgan, D.W., (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*.
28. Mahwish , Anjam ,Tahira, Yawer , Ali (2016)" loyalty s'employee on style leadership of Impact , administration business of journal pacific–gulf | 2. NO 1.
29. Melissa J. Sharpe b, Joanna E. Fardell a,d, Janette Vardyc,d, Ian N. Johnstona,(2012) (The chemotherapy agent oxaliplatin impairs the renewal of fear to an extinguished conditioned stimulus in rats97) Behavioural Brain Research. 295-299.
30. Meyer, John P. Stanley, David J. Herscovitch, Lynne, and Topolnytsky , Laryssa , " (2002) Affective Continuance, and Normative Commitment tothe Organization: A Meta–analysis of Antecedents" ,Correlates, and Consequences, University of Western Ontario, Journal of Vocational Behavior 61.
31. Meyer, john. p. Allen, Natalie J. Allen, and Smith, Catherine A., (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three – Component Conceptualization John P ", Journal of Applied Psychology.
32. meyer, john p. allen, natalie j. (1991)" a three – component conceptualization of organizational commitment" the university of western ontario , human resource management review volume i, number , 1.
33. Mohajan, Haradhan (2017): Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. Published in: Annals of Spiru Haret University, Vol. 17, No. 4 (24 December 2017): pp. 56-82.
34. Musselwhite, D.J., Wesolowski, B.C. 2018. The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation Normal Distribution (Editor:Bruce B. Frey). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks
35. Nezakati, H., Asgari, O., Karimi, F., & Kohzadi, V. (2010). Fostering organizational citizenship behavior (OCB) through human resources empowerment (HRE). World Journal of Management, 2 (3).
- 36.Noraazian and khalip (2016)" a three–component conceptualization of organizational commitment" department management and economics, universiti pendidikan sultan idris shah, international journal of academic research in business and social sciences, vol. 6, no. 12.
37. Philip Eaton and Shannon D. Willoughby 2018 (Confirmatory factor analysis applied to the Force Concept Inventory) Published by the American Physical Society Phys. Rev. Phys. Educ. Res. 14, 010124 – Published 19 April
38. Pradhan, R. K., & Panda, M. (2019). Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool. Global Business Review.
39. Saldago, M. Catia; Carlos, Azevedo; Hugo, Proenca and Susana, M.Vieira (2016) (Secondary Analysis of Electronic Health Records) MIT Cretical Data, Springer Link.
40. Singh, Vedant (2016) (Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach) Springer Science+Business Media New York, Environ Syst Decis 36:377–403

41. Solinger , Omar N , Olffen , Woody van , and A , Robert .(2008)" Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment", Journal of Applied Psychology Maastricht University , Vol. 93, No. 1.
42. Sanders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research methods for business students) Prentice Hall, 2009
43. Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) International Journal of Medical Education
44. th" 4 REGRESSION ANALYSIS BY EXAMPLE Chatterjee and Hadi, " 3 ,Wiley, 2006 : 139-140
45. Tome-Fernandez, M., Fernandez-Leyva, C., and Olmedo-Moreno, E.M. (2020). "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants" Sustainability, 12(17), 6879.
46. Uma Sekaran and Roger Bougie " Research Methods for Business A Skill-Building Approach" Seventh Edition Copyright © 2016 John Wiley & Sons Ltd.
47. Wesam Salah Alaloul, Mohd Shahir Liew, Noor Amila Wan Zawawi, Bashar S Mohammed, Musa Adamu & Muhammad Ali Musharat (Structural equation modelling of construction project performance based on coordination factors) Taylor and Francis., Cogent Engineering (2020), 7: 1726069.
48. Yaghmale, F. (2003) Content Validity and Its Estimation. Journal of Medical Education, 3, 25-27.
49. Yamin , Mohammad Ali Yousef , Mahasneh , Mohamed Sultan ,(2018)" The Impact of Values-based Leadership on Ethical Loyalty in Saudi Arabian Health Organizations, International Review of Management and Marketing, 8(3), 6-13