مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور مناخ التمكين النفسي في تفعيل حالة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة (دراسة تحليلي لمنظمات القطاع العام السياحي في محافظتي دمشق واللاذقية)
اسم الكاتب: د. يونس عواد، حيدرة رجب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4495
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 13:41 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (1) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (1) 2014

دور مناخ التمكين النفسي في تفعيل حالة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة (دراسة تحليلية لمنظمات القطاع العام السياحي في محافظتي دمشق واللاذقية)

الدكتور يونس عواد*

حيدرة رجب **

(تاريخ الإيداع 15 / 12 / 2013. قُبِل للنشر في 16 / 1 / 2014)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء بشكل أساسي على دور مناخ التمكين النفسي (بأبعاده الأربعة) وأهميته في تفعيل حالة الولاء التنظيمي للعاملين في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي محل الدراسة، ومن أجل ذلك قام الباحث بتصميم قوائم استبانة خاصة بهذا الغرض شملت 210 عامل في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي في محافظتي دمشق واللاذقية تم توزيعها بشكل عشوائي وتمثلت النتائج على النحو الآتي:

- انخفاض معدل مناخ التمكين النفسي (بأبعاده الأربعة) في منظمات القطاع العام السياحي للعاملين محل الدراسة.
- انخفاض معدل الولاء التنظيمي في منظمات القطاع العام السياحي للعاملين محل الدراسة.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين أبعاد مناخ التمكين النفسي (المعنى – الاستقلالية – الكفاءة– الأثر) والولاء التنظيمي كافة.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارات الموارد البشرية وأخذ مواقعها المتقدمة على خارطة هيراركية الاستراتيجية على المستوى التنظيمي حتى تستطيع تنسيق ومكاملة وظائفها كافة وتوجيهها بالاتجاه الذي يدعم مناخ التمكين النفسي للعاملين وذلك من خلال إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع معززة بتصميم هياكل عضوية مرنة تسمح بممارسة تلك الوظائف والممارسات من منظور سلوكي استراتيجي.

الكلمات المفتاحية: مناخ التمكين النفسي – الولاء التنظيمي.

* **أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – سورية.**

** **طالب دراسات عليا (دكتوراه)– قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (1) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (1) 2014

The Role of Climate Psychological Empowerment in Activating the Status of Organizational Loyalty For Individuals working at the organization: An Analytical Study of Tourist Public Sector Organizations in Damascus and Lattakia

Dr. Younes Awad*
Haidara Rajab**

(Received 15 / 12 / 2013. Accepted 16 / 1 / 2014)

□ ABSTRACT □

This research aims basically to highlight the role and importance of climate psychological empowerment (by its four dimensions) in the activation of organizational loyalty status of employees in **T**ourist **P**ublic **S**ervice **S**ector organizations (TPSS) at issue. For that reason, the researcher has randomly distributed copies of the questionnaire for 210 employees working in (TPSS). The results obtained are as follows:

- There is a low rate of the climate psychological empowerment (by its four dimensions) in Tourist Public Service Sector organizations for the personnel concerned.
- There is a low rate of organizational loyalty in Tourist Public Service Sector organizations for the personnel concerned.
- There is a significant positive relationship between all the dimensions of the climate of psychological empowerment (Meaning, Autonomy, competence, Impact) and organizational loyalty.

In the light of the results obtained, this study recommends that attention be given to activating the strategic role of human resources management, making them hold their advanced positions in order to be able to coordinate and integrate all their functions and then direct these functions towards supporting the climate of psychological empowerment for personnel through the establishment of an organizational culture supportive of creativity, enhanced by a flexible organic structure design allowing to practice these functions from a strategic behavioral perspective.

Keywords: Psychological empowerment climate, Organizational Loyalty.

***Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Syria.**
****Postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Syria.**

مقدمة:

بعد اجتياح زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة الرقمية والثورة المعرفية وغيرها من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطء ولا ذلك المدير المتردد، وعليه فإن القرارات في ظل هذه المؤثرات يجب أن تكون مدروسة وتتمتع بالمرونة الكافية لمجابهة أي نوع من المؤثرات المفروضة لأنه وببساطة شديدة لا مكان للخطأ مهما صغر شأنه في ظل هذه الظروف التنافسية الجديدة، الأمر الذي أدى إلى ازدياد الاهتمام ببعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية من منظور القضايا الإنسانية، فالإنسان أو المورد البشري هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي منظمة من المنظمات لذلك كان الاهتمام به وبإدارته وبتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة، إذ إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً وإدارة الموارد البشرية موضوع معروف ومطروق في كتب الإدارة بأشكال كثيرة متعددة، إلا أنها ما زالت إدارات مهمشة تقوم بوظائف إدارية روتينية مصاغة مسبقاً وفق قوانين لا يمكن تجاوزها في منظمات القطاع العام السوري متجاهلةً تماماً الدور المحوري الذي وجدت من أجله وهو العناية والاهتمام بقضايا البعد الإنساني الخاص بالطبيعة الضمنية الكامنة لدى العنصر البشري والتي يُعَدُّ محور التمكين النفسي واحداً من أساسيات هذا البعد بما في ذلك ودوره وتأثيره المباشر في الاتجاهات والمخرجات السلوكية في مناطق مثل الرضا الداخلي الوظيفي وتفعيل الولاء التنظيمي، تلك الاتجاهات والمخرجات السلوكية التي تعد السبب الرئيسي لخلق الحافز الجوهري عند الفرد العامل الناظم لعملية تعظيم الأداء التنظيمي (يحيى، 2006) [1].

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث تمكن عن طريق المقابلات التي أجراها مع بعض أفراد عينة البحث من تحديد طبيعة وظواهر مشكلة البحث على الشكل الآتي:

- غياب الدور الاستراتيجي لوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام السياحي عموماً، إذ ما زالت هذه الإدارات إدارات فرعية من الدرجة الثالثة تقوم بدور المتلقي فقط لأداء وظائف روتينية مفروضة عليها بطريقة شكلية مصاغة مسبقاً وفق قوانين تقليدية لا يمكن تجاوزها.
- عدم وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع وسيادة ثقافة المنظمة البيروقراطية في ظل سيادة ميكانيكية الهيكل التنظيمي القائم على المركزية والتسلسل الهرمي في منظمات القطاع العام السياحي في سورية.
- معظم شاغلي الوظائف في مؤسسات القطاع العام السياحي يعملون خارج اختصاصاتهم العلمية مما يجعلهم يعملون خارج نطاق الاحتياجات الحقيقية لعلومهم، وبالنتيجة خارج إطار إنتاجيتهم العلمية المناسبة.
- إتباع بعض السياسات القديمة التي تم انتهاجها كسياسة الاستيعاب وسياسة توسيع الملاكات التي أدت إلى فرز مجموعة من العاملين اللذين يعملون بأقل من الطاقة الإنتاجية المفترضة لهم، الأمر الذي أدى انتشار حالة أو ظاهرة البطالة المقنعة، وعند سؤال الباحث لأغلب أفراد العينة عن عدد ساعات العمل الفعلية التي يقومون بها يومياً كانت الإجابات كافة بأنها لا تتجاوز النصف ساعة تقريباً.

من خلال الظواهر السابقة نلاحظ انعدام البيئة الصالحة لخلق مناخ التمكين النفسي والذي يعتبر واحداً من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، والقائم على تفعيل استشعار العامل بمعنى العمل الذي يقوم به واستشعاره بمدى كفاءته واستقلاليته وكذلك مدى تأثيره الفعال في المخرجات التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة، الأمر الذي أدى إلى انعدام الثقة المتبادلة بين إدارة هذه المنظمات من جهة والعاملين فيها من جهة أخرى، مما أفضى إلى خلق فجوات كبيرة بين المنظمة كشخصية مستقلة والأفراد العاملين إذ أصبح لكل منهم أهدافه التي يسعى إلى الحصول عليها ولكل منهم

أسلوبه في تحقيق هذه الأهداف، وعليه فإن عدم هذا التنسيق والانسجام أدى إلى خلق حالة من عدم الولاء التنظيمي التي جعلت علاقة كل طرف بالأخر علاقة ذرائعية نفعية، لتبقى هذه المنظمات على حالها دون أي تطور ملحوظ.

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى أهمية البحث وأهدافه على النحو الآتي:

- التعرف على ماهية التمكين النفسي للعاملين بمفهومه النظري.
- التعرف على ماهية الولاء التنظيمي بشكل دقيق على خارطة المخرجات والاتجاهات السلوكية بمفهومه النظري.
- تسليط الضوء على واقع حالة التمكين النفسي للعاملين في منظمات القطاع العام السياحي في سورية.
- تسليط الضوء على واقع حالة الولاء التنظيمي بمفهومه الحقيقي للعاملين في منظمات القطاع العام السياحي في سورية.
- بيان أثر ودور عملية التمكين النفسي كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي في خلق حالة الولاء التنظيمي في مؤسسات القطاع العام الخدمي السياحي في سورية.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات، التي من المتوقع الأخذ بها لخلق وتفعيل حالة الولاء التنظيمي من خلال اعتماد آلية تمكين نفسي للعاملين يمكن الأخذ بها على صعيد التطبيق العملي.

وتتجلى **أهمية البحث** من خلال التركيز على واقع المورد البشري ودوره المحوري في رفع كفاءة القطاع العام الخدمي في سوريا وبالتالي يمكن إدراجه ضمن إطار عملية إصلاح شاملة موجهة لهذا القطاع تقوم بتفعيل مناخ التمكين النفسي الذي يعتبر بدوره حجر الأساس أو نقطة الانطلاق لعملية الإصلاح تلك والتي تعنى بشكل مباشر بالمشكلة الجوهرية المتمثلة بانخفاض درجة الارتباط النفسي العاطفي بين العامل ومنظمته تلك العلاقة التي تعتبر المسؤول المباشر والمحوري عن تعظيم وتطوير الأداء التنظيمي لمنظمات القطاع العام الخدمي في سورية.

فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استشعار العامل بمعنى العمل الذي يقوم به والولاء التنظيمي، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية الآتية:

ف1-1-لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات العاملين مع متطلبات العمل (حالة الاستخدام الكامل) والولاء التنظيمي.

ف1-2- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق النوعي لمهارات وإمكانيات العاملين مع متطلبات العمل والولاء التنظيمي.

ف1-3- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافق السمات الشخصية مع خصائص العمل والولاء التنظيمي.

ف1-4- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافق الميول المهنية مع خصائص العمل والولاء التنظيمي.

- الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استشعار العامل لعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي والولاء التنظيمي.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختبار العامل لمدى كفاءته والولاء التنظيمي.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استشعار العامل لعنصر التأثير والولاء التنظيمي.

مجتمع وعينة البحث:

أولاً– مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في منظمات القطاع العام السياحي في محافظتي دمشق واللاذقية على النحو الآتي: وزارة السياحة في دمشق بدوائرها المتعددة والتي يبلغ عدد العاملين فيها **922** عاملاً – مديرية السياحة في دمشق ويبلغ مجمل عامليها **61** عامل – مديرية السياحة في اللاذقية بفروعها الثلاثة ويبلغ عدد عمالها **318** عاملاً ليكون إجمالي **عدد مجتمع البحث 1301 عامل.**

ثانياُ– عينة البحث: بما أن بحثنا يتمحور حول كيفية ضبط الصور الذهنية المدركة **بشكل عام** للعاملين حول ألية التمكين النفسي المتبعة في المنظمة ودورها في تفعيل حالة الولاء التنظيمي كاتجاه سلوكي أكثر شمولاً يعتبر بطبيعته أكثر تأثراً بالعوامل الموقفية من عوامل أخرى قد تقوم وفق تقسيمات معينة كالعوامل الديموغرافية أو غيرها، لم ير الباحث ضرورة للتوجه إلى فئة معينة من العاملين أو إلى نوعية معينة وإنما رأى بأن العاملين كافة معنيون بهذا الأمر بمختلف شرائحهم سواء من ناحية العمر أو النوع أو الموقع الوظيفي أو حتى المؤهل العلمي، لذلك فإن أسلوب **العينة العشوائية البسيطة** كان الأنسب من حيث التوزيع، حيث أراد الباحث أن يكون احتمال سحب أي مفردة من مفردات المجتمع مساوياً لاحتمال سحب أي مفردة أخرى منه **وباعتماد أسلوب الأرقام العشوائية باستخدام برنامج الاكسل لتحديد العينة المطلوبة وذلك اعتماداً على دالة RAND** تم سحب عينة مكونة من **210** من العاملين تم تحديدها وفق المعادلة الآتية حسب (محمد علي وأخرون،1994) [2]:

$$N= \frac{K\ (1-\ K)}{\frac{K\ (1-\ K)}{N1} + \frac{D^2}{(D.\ M)^2}}$$

N : حجم العينة – **K:** نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع و قد اعتبرها الباحث 50%.

D: نسبة الخطأ المسموح به و قد اعتبره الباحث 5%– **D.M:** الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحث و هو 95% و بذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة مساوية لِـ 1.96– **N1:** حجم مجتمع الدراسة.

وقد تم توزيع الاستمارات على الشكل الآتي:

130 استمارة وزعت في وزارة السياحة في دمشق **تم استعادة** 111 استمارة كما تم **استبعاد** 12 استمارة **لتشكل الاستمارات الموضوعية والصالحة للتحليل** 99 استمارة أي بنسبة 76.15%.

20 استمارة وزعت في مديرية السياحة في دمشق **تم استعادة** 15 استمارة كما تم **استبعاد** 3 استمارات **لتشكل الاستمارات الموضوعية والصالحة للتحليل** 12 استمارة بنسبة 60%.

60 استمارة وزعت في مديرية السياحة بمحافظة اللاذقية بفروعها الثلاث **تم استعادة** 52 كما تم **استبعاد** 5 استمارات **لتشكل الاستمارات الموضوعية والصالحة للتحليل** 47 استمارة أي بنسبة 78.33%.

لتشكل الاستمارات الموضوعية والصالحة للتحليل **158 استمارة** أي بنسبة 75.24%.

وقد تمحورت أسباب استبعاد الاستمارات الـ 20 على النحو الآتي:

–النقص في إكمال البيانات الخاصة ببعض الاستمارات والتي بلغ عددها 13 استمارة.

– عدم منطقية الإجابة للاستمارات الـ7 المتبقية وخاصةً بعد مراجعة الباحث لفقرات اختبار المصداقية والتي تبين من خلالها بأن هؤلاء العاملين قاموا بالإجابة بشكل عشوائي دون أي تركيز أو اهتمام (لمجرد واجب الإجابة فقط) الأمر الذي يؤثر سلباً على منطقية الإجابات ويؤدي إلى تضليل نتائج البحث.

منهجية البحث:

يصنف هذا البحث على أنه بحث كمي يستخدم القياس الموضوعي والتحليلات العددية للبيانات التي تؤكد أو تنفي فرضيات محددة مسبقاً، كما أنه يعتمد على المنهج الاستنتاجي وذلك باستناده إلى الاطلاع والتفكير والقياس المنطقي ليتم التوصل في النهاية إلى نتائج علمية مبررة على هذا الأساس، مستخدماً الأسلوب الوصفي التحليلي في إطار العلاقات بين أبعاد مناخ التمكين النفسي والولاء التنظيمي، وما يرتبط به بشكل مباشر أو غير مباشر، وكيفية قياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد إطار البحث الميداني وأركانه من خلال:

- المصادر الثانوية للبيانات : حيث تم تجميع هذه البيانات من المراجع العلمية والدوريات والأبحاث سواء أكانت عربية أم أجنبية في موضوع البحث، بالإضافة إلى الاحصائيات والتقارير المتعلقة بمجال البحث.
- المصادر الأولية للبيانات : حيث تم تجميع هذه البيانات من خلال عملية المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث وأشخاص إدارة الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة بالإضافة إلى قوائم استبانة توزع على العاملين توزيعاً عشوائياً.

أسلوب التحليل الإحصائي:

– تم استخدام الإحصائيات الوصفية للحصول على متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بكل فرض.

– إجراء اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach".

– معامل الارتباط الخطي سبيرمان "Spearman Correlation Coefficient" لقياس الارتباط بين متغيرات البحث ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.

أما بالنسبة إلى المقياس المعتمد اسئلة الاستبيان كافة فكان مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

1	2	3	4	5
لا أوافق بشدة	**لا أوافق**	**حيادي**	**أوافق**	**أوافق بشدة**

لتكون الدرجة المتوسطة للمقياس 3.

الدراسة النظرية:

❖ مناخ التمكين النفسي:

يعرف (Randolph & Sashkin, 2002)[3] تمكين العاملين بمفهومه العام على أنه الاعتراف بحق العامل بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي.

أما بالنسبة إلى (Bowen & Lawler, 1992)[4] فالتمكين هو حالة ذهنية تتشكل عند العامل تتمثل في إطلاق حريته وبالتالي تفعيل عنصر الثقة بالنفس لديه والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

نلاحظ من التعريفين السابقين بأن مفهوم التمكين لا يمكن أن ينشأ من فراغ أو في فراغ وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية هذه المقومات التي تحتاج إلى تعميق وتأصيل ضمن ثقافة المنظمة وطبيعة تصميم الهيكل التنظيمي والتي تشكل بمجملها حالة التمكين التنظيمي، حيث يعرف التمكين التنظيمي وفق (Kazlauskaite et, al., 2011)[5] على أنه قوة

صنع القرار الممنوحة للعاملين في المنظمة، وبالتالي فإن عنصر القوة الممنوحة "Power" الذي يقوم عليه مفهوم التمكين التنظيمي ينطوي على بعدين، أولهما التمكين بمنح السلطة "Authority granting" وثانيهما التمكين بتفعيل عنصر القدرة لدى العاملين "Ability granting".

إذ يعبر الجزء الأول عن البعد السلوكي لعملية التمكين والذي يدعى بالتمكين السلوكي " Behavioral Empowerment" والذي عرفه (Pelit, et. al., 2011)[6] على أنه مجموعة من الممارسات والإجراءات الإدارية التي تعكس ثقافة المنظمة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتي تضمن عملية دعم ومشاركة الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات والقوة، في حين يعبر الجزء الثاني عن البعد النفسي لعملية التمكين والذي يدعى بسيكولوجيا التمكين أو التمكين النفسي "Psychological Empowerment" والذي تم تعريفه من قبل (Thomas & Velthous, 1990)[7] على أنه الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم. أما بالنسبة إلى (Greenberg & Baron, 2003)[8] فهو رد فعل واستجابة عاطفية أو عملية صنع شعور خاص بالأفراد العاملين تجاه الممارسات والإجراءات الإدارية الممثلة لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة قادرة على تفعيل عوامل التحفيز الداخلي لديهم. مما سبق يمكننا أن نستنتج بأن التمكين النفسي هو أحد أهم محددات إشباع الحاجات النفسية الإنسانية القادرة على تفعيل المخرجات والاتجاهات السلوكية الإيجابية أو المرغوبة من خلال ضبط التصورات الذهنية المدركة للفرد العامل حول النقاط التي تؤثر تأثيراً مباشراً في خلق الحافز الداخلي الجوهري لديه متمثلةً في: طبيعة العمل الذي يقوم به – قدرته الجوهرية أو كفاءته الذاتية للقيام بهذا العمل – كيفية التحكم بمجريات هذا العمل – مدى إحساسه بقيمته الحقيقية أو دوره الجوهري كعضو تنظيمي فعال من خلال هذا إنجاز هذا العمل.

هذا وقد قام (Spreitzer, 1995)[9] بتحديد أربعة مدارك تعكس مواقف الأفراد العاملين تجاه أعمالهم وعليه تحدد درجة أو مقدار استجابتهم العاطفية والتي تعتبر بمجملها عناصر التمكين النفسي والتي سوف ندرس تأثير التمكين السلوكي عليها ومن ثم نتائج هذا التأثير كمايأتي:

1 – المعنى (Meaning): ويقصد بالمعنى هنا استشعار العامل قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، حيث وجد كل من (Ryan & Deci, 2000)[10] ضمن هذا الإطار بأن حاجات تقدير وتحقيق الذات التي حددها (Maslow) وحاجات النمو والتطور الشخصي التي وضعها (Alderfer) وحاجات الإنجاز لِـ (MeCelland) التي تعد من أهم الحاجات النفسية الإنسانية تتحدد درجة إشباعها من خلال استشعار الفرد العامل بمعنى العمل وقيمتة الذي يقوم به وطبقاً لذلك فإن إيجابية عنصر المعنى ترتبط بتوافر القيم الثقافية الآتية:

1- أ- **<u>ضرورة التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد العامل</u> :**

سيقوم الباحث بتوضيح أثر التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد العامل كإحدى محددات استشعاره بمعنى العمل الذي يقوم به من جانبين بحسب الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع التوافق الأنف الذكر والتي سيتم إدراجها ضمن شرح الفقرات على النحو الآتي:

أولاً- التوافق الكمي ثانياً- التوافق النوعي.

أولاً- التوافق الكمي بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد العامل:

تفسر ضرورة التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد العامل أهمية المعنى كما وجد (Konrad, et. Al., 2012)[11] من خلال اختبار الفرد العامل لمدى قدراته وإمكانياته ضمن إطار العمل الذي يقوم به، وبالتالي فإن استشعار هذا الفرد لمعنى العمل الذي يقوم به يتأثر بمدى إدراكه لإمكانياته الكاملة وهذا ما يطلق عليه حالة الاستخدام الكامل Fully Utilize لإمكانيات الفرد العامل.

ثانياً- التوافق النوعي بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد العامل:

ومن جهة أخرى، فإن استشعار الفرد العامل لمعنى العمل الذي يقوم به من خلال عملية التوافق بين متطلبات العمل والإمكانيات والقدرات التي يتمتع بها لا يتوقف فقط على الناحية الكمية كما أوضحنا سابقاً وإنما أيضاً يجب أن تشمل عملية التوافق السابق **الناحية النوعية** فمن وجهة نظر (الأحمدي، 2004)[12] فإن ضرورة التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد العامل تفسر أهمية معنى العمل من خلال إدراك هذا الفرد لمدى تكييف قدراته وإمكاناته مع متطلبات العمل، ذلك التكييف الذي يشبع الحاجة المهنية على الصعيد الشخصي للفرد العامل، حيث إن هذا الإشباع الناجم عن التطابق بين المعرفة الضمنية والصريحة التي يتمتع بها الفرد العامل مع مهام العمل الموكل إليه كما وجد (Ambrosini & Billsberry 2007)[13] يعتبر من أهم مسببات الولاء التنظيمي، بمعنى اخر نستطيع القول إنه ذلك التطابق الذي يعبر عن معنى وضوح الدور "Role Clarity" والذي يشير إلى مدى فهم العامل لطبيعة عمله وكيفية التعامل مع متطلباته.

1- **ب- <u>ضرورة التوافق بين خصائص العمل والخصائص الشخصية للفرد العامل</u>:**

تشكل الشخصية التي تميز كل فرد عن غيره مفهوماً معقداً ومتعدد الأبعاد وهي تعرف وفق (Daily, 2003)[14] بأنها مجموعة ثابتة نسبياً من السمات النفسية التي تؤثر في سلوك الفرد، وعليه فإن الاختلافات الفردية الناتجة عن الشخصية الخاصة بكل فرد ومدى ملاءمتها خصائص العمل تعتبر من أهم مبررات استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به.

وقد حاول علماء النفس حصر هذه السمات الشخصية فإذا بها تتجاوز الآلاف ولا يعرف لها حصراً، ولذلك قاموا باللجوء إلى أسلوب التحليل العاملي "Factor Analysis"، بمعنى أنه لا نستطيع قياس الفرد ككل، وعليه فإننا نهتم بقياس بعض سماته التي تسهم في اتخاذ قرار معين يتعلق بالانتقاء أو التطبيق أو التسكين أو التشخيص كما أوضح (صبحي، 2003) [15]، ونتيجة لهذا التحليل العاملي ظهر مفهوم ونظرية العوامل الخمسة الكبرى للشخصية (Big Five Factors) (BFF) التي تبلورت على يد كل من Costa & McCrae في أواخر ثمانينات القرن الماضي[16].

والتي حصرت أنواع الشخصية في خمسة أبعاد على النحو الآتي: "العصابية (Neuroticisim)، الانبساطية (Extraversion)، التوافقية (Agreeableness)، الانفتاحية (Openness)، الواعية (Conscientiousness)*".

إلا أن بعض الدراسات مثل دراسة (Krishnan, et. Al.,2005) [17] ودراسة (Hurtz &Donovan, 2000) [18] وجدوا بأنه من غير المنطقي حصر كافة الصفات الشخصية في خمسة أنماط عامة أو أساسية واعتبارها معياراً كافياً في دراسة آلية التوافق بين الصفات الشخصية وخصائص العمل حيث أن هذا التصنيف- من وجهة نظرهم- القائم على العمومية يضعف أو يقلل من مدى قدرتها التأشيرية أو الدالة على تناسبها مع طبيعة أداء وظائف معينة قد تتطلب سمات أكثر خصوصية وبالتالي أكثر ارتباطاً مع طبيعة هذه الوظائف. فمثلاً وجدت دراسة (Yavas, et. Al., 2010)[19] بأن طبيعة عمل موظفي الاحتكاك المباشر مع الزبائن في القطاع الخدمي الفندقي تفرض على هؤلاء توافر صفات محددة مثل (التحفيز الجوهري- السمات التنافسية- فاعلية الذات) وما إلى ذلك من الصفات التي تعتبر أكثر تعبيراً عن الميول المهنية.

2 - الاستقلالية وحرية التصرف (Self-Determination):

*** يشير نمط الشخصية العصابية إلى هؤلاء الأفراد المنغلقين المنمطين ذوي العقول المحدودة والغير متقبلين للتغيير في حياتهم وعادة ما يكونوا على درجة عالية من التعصب والتشبث بآرائهم كما أنهم دائمي القلق والتوتر والتشاؤم والاكتئاب.أما نمط الشخصية الانبساطية هم هؤلاء الأفراد ذوي التفكير الخارجي والتعامل السهل مع الآخرين فهم دائماً يعالجون الأمور بطريقة سلسة وبسهولة وبدون أي تعقيد. وبالنسبة للشخصية الانفتاحية فهم الأفراد المنفتحين دائماً للتجارب والأفكار الجديدة والمتقبلين لأي نوع من أنواع التغيير. كما تعبر نمط الشخصية التوافقية إلى مدى قدرة الأفراد على الانسجام والتوافق مع الآخرين بحيث يكون هؤلاء الأفراد دائماً من النوع الودود الدافئ المتعاون ذو القبول لدى الآخرين. وأخيراً نمط الشخصية الواعية (يقظة الضمير) والتي تشير إلى درجة الوعي والحزم والاجتهاد والفعالية والقدرة على الاعتماد على هؤلاء الأفراد اللذين يمتلكون هذه الصفة.**

تشكل الاستقلالية وفق (Sedikides & Skowronski, 1997)[20] أساساً قوياً للتنظيم السلوكي الفعال من خلال مراحل التطور وميادين المعرفة المتعددة، والتي لا يمكن حصرها في مجال محدد، حيث اعتبر "موارى" حسب (هول، ليندري، لم تحدد سنة النشر) [21] بأن التصرف وفق الدافع حتى ولو كان مخالفاً للعرف يعتبر بطبيعته حاجة فطرية إنسانية يعبر عن حاجة التحكم الذاتي "Autonomy" باعتبار الدافع مستثار داخلي يؤدي بالفرد إلى حالة من التوتر حتى يستطيع إشباع هذه الحاجة، كما حددتها كذلك نظرية محددات الذات "Self-Determination Theory" أو "SDT" وفق (Ryan&Deci,2000) [22]على أنها حاجة نفسية إنسانية تتبع أهمية إشباعها من دورها الأساسي في تعزيز حالة التكامل في الشخصية والنمو الاجتماعي والاستقرار النفسي لدى الفرد.

3 – الأثر (Impact):

ويعني وفق (Thomas & Velthouse, 1990)[23] الدور الجوهري أو الحقيقي لسلوك الفرد العامل في إنجاز مهام عمله، ومن ثم مدى استشعاره للفرق الذي من الممكن أن يحدثه هذا الدور كعضو فعال ضمن منظومة معينة، أما (Spreitzer, 1995)[24] فقد قام بتوضيح معنى الأثر على أنه الدرجة التي يستطيع فيها الفرد اختبار تأثيره بالمخرجات التشغيلية والإدارية والاستراتيجية للعمل.

من خلال ما تقدم يمكننا القول بأنه تكمن أهمية عنصر الأثر كأحد مكونات حالة التمكين النفسي في إدراك الفرد العامل لقيمته ودوره الفعال، ذلك الإدراك الذي يعكس إحساس الفرد بوجوده وبأهميته، حيث صنفت نظرية (ERG)* للحاجات لِـ "Alderfer, 1972" حسب (Konrad,et.al.,2012) [25] ضمن هذا الإطار إحساس الفرد بوجوده كحاجة نفسية إنسانية "Need To Existence" التي يلعب إشباعها دوراً هاماً في تشكيل المخرجات والاتجاهات السلوكية الإيجابية تجاه العمل.

4 – **الكفاءة (Competence):** والتي تعبر عن مدى استشعار الفرد العامل بالاقتدار والمهارة، ذلك الشعور الذي يدعم اعتقاد الفرد العامل بقدرته وكفاءته وثقته بهذه القدرة والكفاءة، الأمر الذي يرتبط بمستويات عالية من الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة والتي تجعله يقوم بمهام عمله بمهارة عالية.

عموماً صنفت نظرية محددات الذات"SDT" وحسب (Ryan & Deci, 2000)[26] عامل الكفاءة كحاجة نفسية إنسانية أساسية Need to competence باعتبار أن الحاجة إلى الكفاءة أو الاقتدار تساعد الأشخاص الذين يتمتعون بقدر جيد من التعليم والتفتح والقوة السيكولوجية والإبداع في التكييف على ما يواجهونه من تحديات في مناحي الحياة من خلال ظهورها بشكل نموذجي في الأحداث التي تتسم بالدافعية الداخلية.

مفهوم الولاء التنظيمي:

أوضح (Mir, et. Al., 2002)[27] بأن الولاء التنظيمي هو الرغبة القوية التي يبديها الفرد للمحافظة على العضوية في المنظمة التي يعمل بها، وهو بهذا يختلف عن مفهوم الالتزام التنظيمي بحسب مفهوم (Fedor, et. Al., 2006)[28] والذي يشير إلى حالة عامة من الارتباط أو الاتساق بين الفرد والمنظمة تختلف من شخص لآخر حسب الصور الذهنية المدركة عن طبيعة هذه العلاقة، وبناءً عليه يعتبر الولاء التنظيمي أحد أشكال الالتزام التنظيمي حيث أوضح (Coughlan, 2005)[29] ضمن هذا السياق بأن الولاء التنظيمي قد يستخدم في بعض الأحيان كمرادف لواحد أو أكثر من أشكال الالتزام التنظيمي، فمثلاً الالتزام التنظيمي الناجم عن الاستمرارية والارتباط مع منظمة ما لأنها تابعة

***- (E): Existence needs focus upon the basic requirements for survival. Relatedness needs focus on fostering connections to other people, (R): relatedness and (G): growth.**

لشخص معين، يشير في مضمونه إلى أنه ولاء أكثر من كونه التزاماً لمالك المنظمة، ما يريد أن يوضحه Coughlan بأن حالة الولاء تنشأ من المكون العاطفي للالتزام أو من الالتزام المحدد بمشاعر الفرد وعواطفه لا بمنافعه أو واجباته الأخلاقية.

وهذا فعلاً ما أوضحه (الفارس،2011)[30] عندما أكد بأنه من الخطأ تصنيف ظاهرة الولاء التنظيمي، وأن الأساس في موضوع الولاء التنظيمي يتركز حول فكرة استمرار العمل حتى في ظل المشاعر السيئة لذا يمكن أن يوصف مفهوم الولاء التنظيمي بأنه الالتزام بالمشاركة بالعمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغييرات التي تحصل في المشاعر والظروف، فمثلاً قد يزداد ولاء الفرد للمنظمة عندما يتوقع مكافأة من العمل ولكن يفترض بأن يكون لديه هذا الولاء حتى ولو لم تتم مكافأته من قبل المنظمة وقد برر ذلك (Brown, et. Al., 2011)[31] بأن الولاء التنظيمي ينشأ من حالة الارتباط القوي والتطابق بين القيم والأهداف الفردية مع القيم والأهداف التنظيمية.

وهذا ما أكده كل من (Omar, et. Al., 2010)[32] عندما عرفوا الولاء التنظيمي على أنه الالتزام العاطفي الذي يرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تخلق له الرغبة الدائمة في استمرار عضويته مع هذه المنظمة دون غيرها، كما وجد (Aityan, Gupta, 2011)[33] بأن الولاء التنظيمي هوَ أكثر ميلاً لأن يكون بمثابة وعد أو تعهد ضمني طوعي مأخوذ من قبل الفرد نفسه للالتزام بالقيم والمبادئ والأهداف التنظيمية التي يجد فيها فرصة للتعبير عن ذاته.

يمكننا أن نلخص مما سبق إلى أن الولاء التنظيمي هو:

أ- اتجاه ينشأ على المدى الطويل الأجل للفرد العامل يعبر عن رغبة قوية يبديها ذلك الفرد لاستمرار عضويته في منظمة معينة دون غيرها.

ب- يتميز بالشمولية (على مستوى المنظمة).

ت- ينشأ بشرط أساسي من حالة الارتباط القوي والتطابق بين القيم والأهداف والمبادئ الفردية- التنظيمية.

ث- يعبر عن أعلى درجات الالتزام العاطفي الناجم عن إشباع حاجات التطور والنمو النفسي عند الفرد العامل.

النتائج والمناقشة:

أولاً- صدق المقياس وثباته:

تم عرض الاستبيانة بعد الانتهاء من إعداده المبدئي على عدد من المحكمين الأكاديميين والخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بملاءمة الاستبيان من الناحية العملية، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح فقرات الاستبيانة وصياغتها ، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين تم إعادة تصميم الاستبيان.

وقد تم إجراء اختبارات الثبات للمقاييس التي تتضمنها الاستبيانة على عينة مكونة من 158 مفردة، ويوضح الجدول رقم (1) نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

جدول رقم (1) نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات
محور التوافق الكمي لإمكانيات الفرد العامل ومهاراته مع متطلبات العمل وخصائصه	4	0.775
محور التوافق النوعي لإمكانيات الفرد العامل ومهاراته مع متطلبات العمل وخصائصه	3	0.711
محور التوافق بين السمات الشخصية للفرد العامل مع متطلبات العمل وخصائصه	3	0.750
محور التوافق بين الميول المهنية للفرد العامل مع متطلبات العمل وخصائصه	3	0.787
محور استشعار الفرد العامل بالاستقلالية والتحكم الذاتي	3	0.755
استشعار الفرد العامل بالقدرة والكفاءة الذاتية	3	0.768
عامل الأثر	3	0.732
التوافق بين القيم والأهداف الفردية–التنظيمية	4	0.842
الاهتمام بمصير المنظمة	4	0.794
نية الفرد العامل في متابعة عضويته في المنظمة على المدى الطويل	4	0.790
المقياس الكلي	34	0.947

يتضح من الجدول رقم (1) ارتفاع قيمة معاملات ألفا كرونباخ عن الحد المسموح فيه وهو 0.70 مما يدل على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات التي تضمنها كل مقياس من المقاييس العشرة، بالإضافة إلى المقياس الكلي الذي تجاوزت قيمته 0.947 وهذا يشير إلى ارتفاع درجة اعتمادية استخدام الاستبيانة ومدى صلاحيته للتطبيق العملي فيما يخص مجال الدراسة.

وقبل البدء بدراسة الفرضيات واختبارها لابد من عرض متوسطات درجات الفقرات المتعلقة بعامل الولاء التنظيمي (المتغير التابع) ومحاوره الثلاثة كمايلي:

الجدول رقم (2) متوسطات درجات الفقرات المتعلقة بعامل الولاء التنظيمي ومحاوره الثلاثة:

المقياس	رقم الفقرة	الفقرة	N	Mean
التوافق بين القيم والأهداف الفردية–التنظيمية	X23	أستطيع أن أمارس القيم والمبادئ الشخصية كافة التي تربيت عليها في منظمتي دون خوف أو حرج.	158	3.21
	X24	أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي لهذه المنظمة دون غيرها من المنظمات.	158	2.78
	X25	أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات المنظمة وسياساتها فيما يخص الأمور والمسائل المتعلقة بعامليها	158	2.79
	X26	إن وجودي في هذه المنظمة يشبع وبشكل كبير شعوري بالاحترام والتقدير الذاتي.	158	2.80

المتوسط الكلي لمقياس التوافق بين القيم والأهداف الفردية – التنظيمية.			158	2.90
الاهتمام بمصير المنظمة	X27	أشعر دائماً بأنه علي المحافظة على سمعة منظمتي في حال تم ذكرها بأي سوء.	158	3.62
	X28	أنا مستعد لأن أقدم ضعف المجهود المطلوب مني لإنجاح عمل المؤسسة.	158	3.66
	X29	أشعر بأن أي مشكلة في هذه المنظمة هي جزء من مشاكلي الخاصة.	158	3.11
	X30	ليس لدي الاستعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للحفاظ على سمعة المنظمة وصورتها أمام الناس	158	3.74
المتوسط الكلي لمقياس الاهتمام بمصير المنظمة.			158	3.53
نية الفرد العامل في استمرار عضويته في المنظمة على المدى الطويل الأجل	X31	رغبتي للعمل في هذه المنظمة دون غيرها هي السبب الأساس لوجودي فيها وليس حاجتي للعمل فيها.	158	2.41
	X32	قراري بالعمل في هذه المنظمة هو قمة الصواب وسأكون سعيداً إذا قضيت بقية حياتي فيها.	158	2.44
	X33	سوف تتأثر حياتي سلباً على الأصعدة كافة في حال قمت بمغادرة هذه المنظمة.	158	2.62
	X34	استمر بالعمل في هذه المنظمة لأنه ليس لدي أي خيار آخر	158	2.33
المتوسط الكلي لمقياس نية الفرد العامل في استمرار عضويته في المنظمة على المدى الطويل الأجل			158	2.45
المتوسط الكلي لعامل الولاء التنظيمي			158	2.960

نلاحظ من الجدول السابق انخفاض المتوسط الحسابي لعامل الولاء التنظيمي والذي جاء بمعدل 2.960 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه أقرب إلى الحيادية في الإجابة، ليحتل محور الاهتمام بمصير المنظمة الترتيب الأول والذي جاء بمعدل 3.53 وهو أعلى من الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه لا يزال في مجال الحيادية في الإجابة، ليأتي في الترتيب الثاني محور التوافق بين القيم والأهداف الفردية التنظيمية بمعدل 2.90 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه ضمن مجال الحيادية وأخيراً جاء محور نية الفرد في استمرار عضويته في المنظمة في المركز الثالث بمعدل 2.45 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويميل باتجاه اللاموافقة.

اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على أنه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به والولاء التنظيمي.

قام الباحث باختبار هذه الفرضية من خلال تقسيمها إلى أربع فرضيات جزئية ومن ثم اختبارها على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على أنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق الكمي لإمكانيات الفرد العامل ومهاراته مع متطلبات العمل (حالة الاستخدام الكامل) والولاء التنظيمي".

وقبل البدء بعملية اختبار كل فرضية قام الباحث باستخراج متوسطات درجات البنود التي تشكل المقياس المتعلق بالمتغير المستقل الخاص بكل فرضية كمايأتي:

جدول رقم (3) الخاص بمتوسطات فقرات التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل (المتغير المستقل الخاص بالفرضية الجزئية الأولى):

رقم الفقرة	الفقرات	N	Mean
X1	إن طبيعة عمل الأفراد في هذه المنظمة توفر لهم فرص استخدام كامل قدراتهم ومهاراتهم بحرية كاملة.	158	2.06
X2	إن طبيعة عمل الأفراد في هذه المنظمة توفر لهم فرص تطبيق معلوماتهم الأكاديمية واختبارها بحرية كاملة.	158	2.13
X3	إن طبيعة عمل الأفراد في هذه المنظمة توفر لهم فرص التعلم الذاتي واكتساب الخبرة من تجاربهم الخاصة.	158	2.97
X4	إن مهام عمل الأفراد في هذه المنظمة محدودة جداً وأقل من حدود إمكانياتهم وخبراتهم ومهاراتهم العملية.	158	2.51
	المتوسط الكلي لمحور فقرات التوافق الكمي لإمكانيات ومهاراته الفرد العامل مع متطلبات العمل	158	2.41

يتضح من خلال الجدول رقم (3) انخفاض جميع المتوسطات الحسابية لمحور التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل عن متوسط المقياس المستخدم والتي تراوحت بين 2.06 وحتى 2.97 ليأتي المتوسط الحسابي العام للمحور بمعدل 2.41 وهو أقل من الدرجة من المتوسطة للمقياس ويميل باتجاه عدم الموافقة.

اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

قام الباحث باختبار آلية الارتباط عن طريق ايجاد معاملات ارتباط سبيرمان على النحو التالي:

جدول رقم (4) معامل ارتباط سبيرمان بين التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل والولاء التنظيمي:

الفرض	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل (حالة الاستخدام الكامل) والولاء التنظيمي".	0.642	0.000

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن معامل الارتباط يساوي 0.642 وإن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل أي أن هناك علاقة إيجابية **جيدة** معنوية الدلالة بين التوافق الكمي لإمكانيات الفرد العامل ومهاراته مع متطلبات العمل (حالة الاستخدام الكامل) والولاء التنظيمي.

اختبار الفرضية الجزئية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق النوعي لإمكانيات الفرد العامل ومهاراته مع متطلبات العمل والولاء التنظيمي.

جدول رقم (5) الخاص بمتوسطات فقرات التوافق النوعي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل (المتغير المستقل الخاص بالفرضية الجزئية الثانية):

رقم الفقرة	الفقرات	N	Mean
X5	إن مهام عمل الأفراد في هذه المنظمة تتوافق تماماً مع معلوماتهم الأكاديمية واختصاصهم الدراسي.	158	1.94
X6	إن مهام عمل الأفراد في هذه المنظمة تتوافق تماماً مع خبراتهم المكتسبة.	158	2.58
X7	يشعر الأفراد في هذه المنظمة بغموض مهام عملهم وعدم قدرتهم على استيعابها والتعامل معها كما يجب.	158	3.39

المتوسط الكلي لمحور فقرات التوافق النوعي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل	158	2.64

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لمحور التوافق النوعي لإمكانيات الفرد العامل ومهاراته مع متطلبات العمل تراوحت بين 1.94 وحتى 3.39 ليأتي المتوسط الحسابي العام للمحور بمعدل 2.64 وهو أقل من الدرجة من المتوسطة للمقياس إلا أنه أقرب إلى الحيادية في الإجابة.

اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

جدول رقم (6) معامل ارتباط سبيرمان بين التوافق النوعي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل والولاء التنظيمي:

الفرض	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق النوعي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل والولاء التنظيمي.	0.652	0.000

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن معامل الارتباط يساوي 0.652 وإن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل أي أن هناك علاقة إيجابية **جيدة** معنوية الدلالة بين بين التوافق النوعي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل (حالة الاستخدام الكامل) والولاء التنظيمي.

اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافق السمات الشخصية مع خصائص العمل والولاء التنظيمي

جدول رقم (7) الخاص بمتوسطات فقرات توافق السمات الشخصية للفرد العامل مع خصائص العمل (المتغير المستقل الخاص بالفرضية الجزئية الثالثة):

رقم الفقرة	الفقرات	N	Mean
X8	إن السمات الشخصية للأفراد العاملين في هذه المنظمة تخدم طبيعة أعمالهم التي يقومون بها إلى حد كبير.	158	2.63
X9	إن طبيعة مهام عمل الأفراد في هذه المنظمة تجعلهم أكثر قدرة على استكشاف جوهر شخصيتهم الحقيقية وطبيعتها.	158	2.53
X10	إن طبيعة مهام عمل الأفراد في هذه المنظمة تجعلهم غير قادرين على تنمية شخصياتهم بالاتجاه الذي يرغبون فيه.	158	2.61
	المتوسط الكلي لمحور فقرات توافق السمات الشخصية للفرد العامل مع خصائص العمل	158	2.59

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لمحور توافق السمات الشخصية للفرد العامل مع متطلبات العمل تراوحت بين 2.53 وحتى 2.63 وهي جميعها أقل من متوسط المقياس المستخدم ليأتي المتوسط الحسابي العام للمحور بمعدل 2.59 وهو أيضاً أقل من الدرجة من المتوسطة للمقياس إلا أنه أقرب إلى الحيادية في الإجابة.

اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

جدول رقم (8) معامل ارتباط سبيرمان بين توافق السمات الشخصية للفرد العامل مع متطلبات العمل والولاء التنظيمي:

الفرض	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافق السمات الشخصية مع خصائص العمل والولاء التنظيمي.	0.475	0.000

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن معامل الارتباط يساوي 0.475 وإن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل أي أن هناك علاقة إيجابية معنوية الدلالة إلا أنها علاقة **ضعيفة** ليست بالقوية بين توافق السمات الشخصية للفرد العامل مع متطلبات العمل والولاء التنظيمي.

اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافق الميول المهنية مع خصائص العمل والولاء التنظيمي.

جدول رقم (9) الخاص بمتوسطات فقرات توافق الميول المهنية للفرد العامل مع خصائص العمل (المتغير المستقل الخاص بالفرضية الجزئية الرابعة):

رقم الفقرة	الفقرات	N	Mean
X11	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأن طبيعة أعمالهم تتوافق كلياً مع طموحهم الوظيفي.	158	1.86
X12	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأنهم يمارسون نوعية الأعمال التي طالما رغبوا بالقيام بها.	158	2.03
X13	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأنهم لا يجدون أنفسهم وجوهر هوياتهم الذاتية في مهام أعمالهم المفروضة عليهم.	158	2.32
	المتوسط الكلي لمحور فقرات توافق الميول المهنية للفرد العامل مع خصائص العمل	158	2.06

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لمحور توافق الميول المهنية للفرد العامل مع متطلبات العمل تراوحت بين 1.86 وحتى 2.32 وهي جميعها أقل من متوسط المقياس المستخدم ليأتي المتوسط الحسابي العام للمحور بمعدل 2.06 وهو أيضاً أقل من الدرجة من المتوسطة للمقياس ويندرج تحت إطار اللاموافقة على الطرح المقترح.

اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

جدول رقم (10) معامل ارتباط سبيرمان بين توافق الميول المهنية للفرد العامل مع متطلبات العمل والولاء التنظيمي:

الفرض	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافق الميول المهنية مع خصائص العمل والولاء التنظيمي.	0.541	0.000

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن معامل الارتباط يساوي 0.541 وإن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل أي أن هناك علاقة إيجابية **مقبولة** معنوية الدلالة بين توافق الميول المهنية للفرد العامل مع متطلبات العمل والولاء التنظيمي

من خلال ما سبق وبعد اختبار الفروض الجزئية المتعلقة بالفرضية الأولى بشكل عام توصل الباحث إلى رفض الفرض الصفري أو فرضية العدم وقبول الفرض البديل أي أنه يوجد علاقة إيجابية معنوية الدلالة بين استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به (بكافة محاوره) والولاء التنظيمي.

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استشعار الفرد العامل لعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي والولاء التنظيمي.

قبل البدء باختبار الفرضية لابد للباحث من إدراج متوسطات فقرات محور استشعار الفرد العامل لعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي على النحو الآتي:

جدول رقم (11) متوسطات فقرات محور استشعار الفرد العامل لعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي (المتغير المستقل الخاص بالفرضية الثانية):

رقم الفقرة	الفقرات	N	Mean
X14	يعطى الأفراد العاملون في هذه المنظمة الصلاحية المطلقة في اتخاذ القرارات التي تخص مهام أعمالهم.	158	2.09
X15	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بإمكانية التحكم في مجريات الأمور بالطريقة المناسبة دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.	158	1.91
X16	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بعدم توافر الفرص الحقيقية لهم لتنفيذ مهام أعمالهم وفق رؤيتهم الخاصة.	158	2.24
	المتوسط الكلي لمحور فقرات استشعار الفرد العامل لعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي	158	2.08

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لمحور استشعار الفرد العامل لعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي تراوحت بين 1.91 وحتى 2.24 وهي جميعها أقل من متوسط المقياس المستخدم ليأتي المتوسط الحسابي العام للمحور بمعدل 2.08 وهو أيضاً أقل من الدرجة من المتوسطة للمقياس ويندرج تحت إطار اللاموافقة على الطرح المقترح.

اختبار الفرضية الثانية:

جدول رقم (12) معامل ارتباط سبيرمان بين استشعار الفرد العامل لعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي والولاء التنظيمي.

الفرض	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استشعار الفرد العامل لعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي والولاء التنظيمي.	0.461	0.000

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن معامل الارتباط يساوي 0.461 وإن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل أي أن هناك علاقة إيجابية **ضعيفة** معنوية الدلالة بين استشعار الفرد العامل لعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي والولاء التنظيمي.

اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختبار الفرد العامل لمدى كفاءته والولاء التنظيمي.

قبل البدء باختبار الفرضية لابد للباحث من إدراج متوسطات فقرات محور اختبار الفرد العامل لمدى كفاءته على النحو الآتي:

جدول رقم (13) متوسطات فقرات محور اختبار الفرد العامل لمدى كفاءته (المتغير المستقل الخاص بالفرضية الثالثة):

رقم الفقرة	الفقرات	N	Mean
X17	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بقدرتهم العالية وجاهزيتهم الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة منهم.	158	3.18
X18	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بالثقة المطلقة بإمكاناتهم وقدراتهم التي تجعلهم يقومون بمهام عملهم على أكمل وجه.	158	3.10
X19	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بعدم امتلاكهم القدرة الذاتية على التعامل مع المشكلات التي تعترضهم أثناء تنفيذ مهام عملهم.	158	3.185
	المتوسط الكلي لمحور اختبار الفرد العامل لمدى كفاءته	158	3.15

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لمحور اختبار الفرد العامل لمدى كفاءته تراوحت بين 3.10 وحتى 3.18 وهي جميعها ضمن إطار متوسط المقياس المستخدم ليأتي المتوسط الحسابي العام للمحور بمعدل 3.15 وهو أيضاً ضمن إطار الدرجة من المتوسطة للمقياس ويندرج تحت إطار الحيادية على الطرح المقترح.

اختبار الفرضية الثالثة:

جدول رقم (14) معامل ارتباط سبيرمان بين اختبار الفرد العامل لمدى كفاءته والولاء التنظيمي:

الفرض	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختبار الفرد العامل لمدى كفاءته والولاء التنظيمي.	0.503	0.000

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن معامل الارتباط يساوي 0.503 وإن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل أي أن هناك علاقة إيجابية **مقبولة** معنوية الدلالة بين اختبار الفرد العامل لمدى كفاءته والولاء التنظيمي.

اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استشعار الفرد العامل لعنصر التأثير والولاء التنظيمي.

قبل البدء باختبار الفرضية لابد للباحث من إدراج متوسطات فقرات محور استشعار الفرد العامل لعنصر التأثير على النحو التالي:

جدول رقم (15) متوسطات فقرات محور استشعار الفرد العامل لعنصر التأثير (المتغير المستقل الخاص بالفرضية الرابعة):

رقم الفقرة	الفقرات	N	Mean
X20	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأن آراءَهم واقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة.	158	2.38
X21	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بمدى تأثيرهم في التحكم بمجريات سير الأعمال في الأقسام التي يعملون بها.	158	2.50
X22	يشعر الأفراد العاملون بعدم قدرتهم على المساهمة في عملية تطوير هذه المنظمة التي يعملون بها ونجاحها.	158	2.719
	المتوسط الكلي لفقرات محور استشعار الفرد العامل لعنصر التأثير	158	2.53

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لمحور استشعار الفرد العامل لعنصر التأثير تراوحت بين 2.38 وحتى 2.719 وهي جميعها أقل من متوسط المقياس المستخدم ليأتي المتوسط الحسابي العام للمحور بمعدل 2.53 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويندرج بين إطار اللاموافقة والحيادية إلا أنه أقرب إلى الحيادية على الطرح المقترح.

اختبار الفرضية الرابعة:

جدول رقم (15) معامل ارتباط سبيرمان بين استشعار الفرد العامل لعنصر التأثير والولاء التنظيمي:

الفرض	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استشعار الفرد العامل لعنصر التأثير والولاء التنظيمي.	0.602	0.000

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن معامل الارتباط يساوي 0.602 وإن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل أي أن هناك علاقة إيجابية **جيدة** معنوية الدلالة بين استشعار الفرد العامل لعنصر التأثير والولاء التنظيمي.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً- الاستنتاجات:

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً لنتائج الدراسة على النحو الآتي:

1 – انخفاض معدل مناخ التمكين النفسي للفرد العامل (بمحاوره الأربعة) التي تراوحت بين إطار اللاموافقة والحيادية في منظمات القطاع العام السياحي محل الدراسة والذي جاء بمعدل عام وقدره 2.44 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويميل باتجاه اللاموافقة، بمعنى أنه لا يوجد مناخ تمكين نفسي قائم على أسس استراتيجية كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي وليس التقليدي أو التشغيلي في منظمات القطاع العام السياحي محل الدراسة.

2 – انخفاض معدل الولاء التنظيمي عند الأفراد العاملين في منظمات القطاع العام السياحي محل الدراسة والذي جاء بمعدل وقدره 2.96 وهو أيضاً أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويندرج ضمن إطار الحيادية.

3 – تفشي ظاهرة البطالة المقنعة بين صفوف العاملين في منظمات القطاع العام السياحي محل الدراسة والذي استدل عليها الباحث من خلال قياس حالة الاستخدام الكامل حيث جاء متوسط هذا المحور بمعدل 2.41 وفعلاً هذا ما أدلى به أفراد العينة من خلال المقابلات التي أجراها الباحث معهم فعند سؤالهم عن عدد ساعات العمل الفعلية أو معدل الانتاجية الحقيقي تمحورت أغلب الإجابات بأنها لا تتجاوز النصف ساعة يومياً للفرد العامل.

4 – ضعف عمليات تخطيط الموارد البشرية وعملية الوصف والتوصيف الوظيفي وكذلك عملية الاختيار والتعيين وهذا ما استدل عليه الباحث من خلال قياس محاور التوافق النوعي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع خصائص العمل ومتطلباته بالإضافة إلى محور توافق السمات الشخصية وتوافق الميول المهنية والتي جاءت معدلاتها بمقدار – 2.59 2.64 – 2.06 على الترتيب وهي بمجملها أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس، وعند قيام الباحث بالاستفسار والسؤال عن الأسباب ومن خلال مقابلات أجراها مع أشخاص إدارة الموارد البشرية في وزارة السياحة تبين بأن تلك العمليات مازالت تتبع للنظام الداخلي للوزارة المعمول به بالقرار رقم 233 عام 1987، وعند الاطلاع على هذا النظام لاحظ الباحث سطحية المعايير للعمليات أنفة الذكر وتجردها من أي منظور استراتيجي قائم على أسس منهجية لإدارة وتخطيط المسار الوظيفي للفرد العامل.

5 – غياب مبادئ وقيم ومسلمات الثقافة التنظيمية القائمة على الإبداع أو ما يسمى بثقافة الإبداع وسيطرة الثقافة التنظيمية البيروقراطية ضمن إطار هيكل تنظيمي ميكانيكي قائم على المركزية والتدرج الهرمي في منظمات القطاع العام السياحي محل الدراسة وهذا ما استدل عليه الباحث من خلال قياس محاور استشعار الفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي والذي جاء بمعدل 2.08 وهو معدل منخفض يندرج ضمن إطار اللاموافقة على وجود مسببات حقيقية لاستشعار الفرد العامل باستقلاليته وتفعيل عنصر التحكم الذاتي لديه.

6 – ضعف إدارات الموارد البشرية في منظمات القطاع العام السياحي محل الدراسة وغياب دورها الاستراتيجي إذ ما تزال هذه الإدارات إدارات من الدرجة الثانية أو حتى الثالثة تقوم بوظائف روتينية إدارية مفروضة عليها بشكل مسبق وعليه انحسار وانحدار كم ونوعية هذه الوظائف التي اقتصرت على بعض الوظائف التشغيلية وتجاهلت الدور الحقيقي لأهم الوظائف التي تعنى بإدارة العنصر البشري من حيث مراعاتها لطبيعته الإنسانية الضمنية الكامنة متمثلةً بعمليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وإدارة الموهبة بالإضافة إلى ضعف وسطحية معايير عمليات تقويم الأداء وهذا ما وجده الباحث فعلاً من خلال المقابلات التي أجراها مع أفراد العينة وأشخاص إدارة الموارد البشرية وعليه أيضاً هذا ما دلت عليه نتائج الدراسة عند قياس محاور اختبار الفرد العامل لكفاءته واختبار الفرد العامل لأثره ودوه الحقيقي في المنظمة والتي جاءت بمعدلات 3.15 – 2.53 على الترتيب وهي ضمن إطار الحيادية على الطروحات السابقة ولم ترتقِ أبداً إلى درجة الموافقة.

7 – أما بالنسبة لعلاقات محاور مناخ التمكين النفسي مع الولاء التنظيمي فقد كانت إيجابية بمجملها ذات دلالة معنوية وتراوحت بين 0.461 – 0.652 الأمر الذي يجعلنا نستنتج ونقر بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين مناخ التمكين النفسي محاوره كافة والولاء التنظيمي للفرد العامل في منظمات القطاع العام السياحي محل الدراسة.

ثانياً – التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة يوصي الباحث بشكل أساسي بتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام السياحي محل الدراسة واعتبارها إدارات لها موقعها المتقدم على هيراركية الاستراتيجية على المستوى التنظيمي لأنه قطاع خدمي يُعتَبَر العنصر البشري فيه ميزته التنافسية المطلقة في تقديم الخدمة السياحية كما أنه المسؤول الأول والمباشر عن جودة تقديم هذه الخدمة من خلال:

1 – صياغة استراتيجية الموارد البشرية على المستوى التنظيمي العام من منظور سلوكي قائم على تنفيذ وتكوين هذه الاستراتيجية من الداخل إلى الخارج ومن الأسفل إلى الأعلى باعتبارها الاستراتيجية النهائية التي يجب أن تتكيف وفقاً لها

الاستراتيجيات الأخرى كافة في المنظمة باعتبار العنصر البشري هو الميزة التنافسية المطلقة في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي.

2 – تفعيل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموار البشرية مثل التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وإدارة الموهبة وعملية إدارة المهنة وربط الممارسات التشغيلية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في عمليات الوصف والتوصيف الوظيفي وعمليات الاختيار والتعيين وعمليات التدريب والحوافز والأجور وعملية تخطيط الموارد البشرية بالسياق الاستراتيجي العام عوضاً عن بقائها وظائف روتينية إدارية تقوم على معايير شكلية تقبل الكثيراً من أساليب التحيز والمحسوبيات.

3 – إرساء أسس ومبادئ الثقافة التنظيمية القائمة على الإبداع ضمن إطار هيكل تنظيمي داعم الأمر الذي يتطلب إعادة هندسة الهياكل التنظيمية لمنظمات القطاع العام السياحي محل الدراسة والتوجه إلى نوعية الهيكل التنظيمي العضوي القائم على اللامركزية والعمل وفق مبادئ فرق العمل ذاتية التوجيه.

4 – إيقاف العمل ببعض السياسات القديمة التي ما زالت متبعة حتى الأن كسياسة الاستيعاب وسياسة توسيع الملاكات والتي ساهمت إلى حد كبير في تفشي مشكلة البطالة المقنعة وظاهرة تبذير الأدمغة وتحجيم القدرات والمواهب وبالنتيجة إعادة صياغة معايير عمليات تخطيط الموارد البشرية وعمليات الوصف والتوصيف الوظيفي وعملية الاختيار والتعيين من منظور رؤية حقيقية لإدارة وتخطيط المسار الوظيفي القائم على المسؤولية الفردية – التنظيمية.

5 – إرساء أسس ومبادئ نمط القيادة التحويلية القائم على القيادة بالتحفيز والإلهام والتأثير والاحترام والاهتمام المباشر بالأفراد العاملين لخلق حالة روح الفريق الواحد، وانتقاء المشرفين الذين يملكون مهارات القائد التحويلي ومن ثم تدريبهم على إتقان مثل هذه المهارات نظراً لدورها الفعال في صقل عملية التمكين النفسي للفرد العامل.

المراجع:

1 – ملحم، يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات): أربد، المملكة الأردنية الهاشمية، (2006)، ص4.

2 – محمد علي، محمد فتحي، أبو النصر، محمود علي، مصطفى، مصطفى جلال، الإحصاء وبحوث العمليات، القاهرة، مكتبة عين شمس، (1994)، ص.139

3 -. Randolph A. W., and Sashkin, M., Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings, Academy Of Management Executive, (2002), Vol.16, No.1, PP.102-115.

4 – Bowen, D. E., &. Lawler, E. E., The Empowering Service Workers: What, Why, How, And When, Sloan Management Review, (1992), Spring, 31-40.

5- Kazlauskaite, R., et. Al., Organizational And Psychological Empowerment In The HRM-Performance Linkage, Employee Relations, (2011), Vol.34, Iss:2, PP.138-158.

6- Pelite, E., et. Al., The effects Of Employee Empowerment On Employee Job Satisfaction: A Study On Hotels In Turkey, International Journal Of Contemporary Hospitality Management,(2011), vol.23, Iss:6, PP.784-802.

7 – Thomas, K. W., and Velthouse, B. A., Cognitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation, Academy Of Management Review, (1990), Vol.15, No.4, PP.666- 81.

8 – Greenberg, J., Baron, R. A., Behavior in Organizations, 8th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, the University of Michigan , (2003), P.303.

9-Spreitzer, G., Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Management and Validation, Academy Of Management Journal, (1995), PP. 1442-65.

10- Ryan, R. M., & Deci, E. L., Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, American Psychologist, (2000), Vol. 55 No. 1, pp. 68-78.

11- Konrad, A. M., et. Al., Vocational status and perceived well-being of workers with disabilities", Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal,(2012), Vol. 31 Iss: 2 pp. 100 – 123.

12- الأحمدي، طلال بن عايد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 24، العدد الأول، (2004)، ص.20

13- Ambrosini, V., & Billsberry, J., Person–organization fit: An invisible hand facilitating the transfer of tacit knowledge. Paper presented at the British Academy of Management annual conference, Warwick, (2007), P.5.

14- Daily, R., Organizational Behavior, Dinburgh ,B.S, Heriot-Watt University, UK., (2003), P. 20.

15- صبحي، سيد، الإنسان وصحته النفسية، الدار المصرية اللبنانية :القاهرة، (2003)، ص..281

16- السكري، عماد، عوامل الشخصية الخمس الكبرى وعلاقتها بأساليب التفكير لدى عينة من طلاب جامعة المنوفية، جامعة المنوفية، (2006)، ص:5. متوفر على الموقع الالكتروني التالي:
http://www.eulc.edu.eg/eulc/Libraries/start.

17- Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G., & Boles, J. S., 'Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance'', Journal of Personal Selling and Sales Management, (2002), Vol. 12, No. 4, pp. 285-95.

18- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J, ''Personality and job performance: the big five revisited'', Journal of Applied Psychology, (2000), Vol. 85, No. 6, pp. 869-79.

19- Yavas, U., Karatepe, O. M., Babakus, E., "Relative efficacy of organizational support and
personality traits in predicting service recovery and job performances: a study of frontline employees in Turkey", Tourism Review, (2010), Vol. 65 Iss: 3 pp. 70 – 83.

20- Sedikides, C., & Skowronski, J. J., The Symbolic Self In evolutionary Context, Personality and Social Psychology Review,(1997) Vol.1, No.1,PP.80-102.

21- هول، كالفين، ليندري، جاردنر، نظريات الشخصية، الطبعة الثانية، دار الشايع للنشر: القاهرة، ص:.233

22- Ryan, R. M., & Deci, E. L., Op. cit., PP.68-78.

23- Thomas, K. W., and Velthouse, B. A., Op. Cit, PP.666- 81.

24- Spreitzer, G., Op. Cit., PP.1442-65.

25- Konrad, A. M., et. Al., Op. Cit., PP.100- 23.

26- Ryan, R. M., & Deci, E. L., Op. cit., PP.68-78.

27- Mir, A., Mir, R., Mosca, J., B., The new age employee: An exploration of changing employee-organization relations, Public Personnel Management, (2002), Vol. 31, No.(2), PP.187-200.

28- Fedor, D., B., Caldwell, S., Herold, D. M., The Effects of Organizations Changes On Employee Commitment: A multi-level investigation. Personnel Psychology, (2006), Vol.59, No.(6), pp.1-29.

29- Coughlan, R., Employee loyalty as Adherence to Shared Moral Values, Journal of Managerial Issues, (2005), vol. 17, No.1, PP.43 -57.

30- الفارس، سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد - 27 العدد الأول (2011)، ص. 69-91.

31- Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., Taylor, K., Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty, Discussion Paper No. 5447 January 2011, IZA DP, Institute for the Study of Labor, Germany.

32 – Omar, M. W., Jusoff, K., Hussin, H., Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty, World Applied Sciences Journal (2010), Vol.8, No.(7), PP. 871-873

33 – Aityan, S. K., Gupta, TKP, Challenges of Employee Loyalty in Corporate America, Business and Economics Journal, November 19, 2011, PP.1-20.