

## أثر التمكين الإداري علي الولاء التنظيمي دراسة حالة علي بنك مصر- المركز الرئيسي

ياسر عبد الوهاب \*

### المقدمة:-

أهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من الظواهر والمشكلات الإدارية وذلك بهدف تحسين أداء المنظمات علي مختلف أنشطتها، فالإدارة هي نشاط موجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

هذا وقد شهد القطاع المصرفي المصري تطورات كبيرة خلال النصف الثاني من القرن الماضي، تزامنت مع التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدها المجتمع المصري بشكل عام، مما أهله لاحتلال مكانة متقدمة علي صعيد العمل الاقتصادي.

وفي سياق هذه التغيرات، برزت الأهمية القصوى لتطوير هذا القطاع الاستراتيجي مهنيًا وإداريًا وتنظيميًا حتى يواكب تطورات العصر، ويتمكن من تقديم الخدمات المصرفية وفقاً لأحدث النظم الإدارية الحديثة من جهة، ويكون قادراً علي المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية من جهة أخرى.

وتتمس الإدارة في البنوك المصرية بسمات خاصة تميزها عن غيرها من حيث الوسائل والأساليب المتبعة، وكذلك من حيث نوعية الخدمة والهدف المراد تحقيقه، ومن ثم نجد أن وحدات القطاع المصرفي المصري (البنوك) تختلف فيما بينها من حيث تطبيق نمط الإدارة المناسب لها، وذلك بواسطة العمل علي توفير الإمكانيات البشرية المؤهلة وكذا الإمكانيات المادية والتكنولوجية. كمطلب هام للنهوض برأس مالها الفكري وتطوير قدراتها المختلفة وتحسين معطياتها، حيث إن تطور البنوك المصرية يحمل معه الكثير من الجوانب الايجابية وذلك من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في تنمية الحياة الاقتصادية وتدعيم الأنشطة التجارية والصناعية وما تقدمه من خدمات وتسهيلات لعملائها، وتحقيق التنمية المستدامة.

د. ياسر عبد الوهاب : مدرس إدارة عامة ومحلية في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

وكون القطاع المصرفي المصري يمثل العصب المالي للحياة في مصر، كان لابد من إيلاء أهمية أكبر للعاملين به ومستوي رضاهم وولائهم، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال عدة آليات من ضمنها التمكين الإداري للعاملين، وذلك من خلال فلسفة إدارية فعالة.

ومن المحتمل أن يلعب التمكين الإداري بما يوفره من اهتمام بالعاملين وشعورهم بالمشاركة دورًا هامًا في تنمية الولاء التنظيمي لدي العاملين.

وعلي ذلك يتركز محور هذه الدراسة في دراسة أثر التمكين الإداري علي تنمية الولاء التنظيمي لدي العاملين.

ومن هذا المنطلق، فإن الدراسة الحالية تهتم بتحليل علاقة ودور التمكين الإداري، في مدى تنمية الولاء التنظيمي لدي العاملين، وذلك من خلال عرض وتحليل ما يأتي :-

المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث وإجراءاته.

المبحث الثاني : التمكين الإداري والولاء التنظيمي ... مفاهيم وأبعاد.

المبحث الثالث : الإطار التحليلي للبحث وتحليل العلاقة الارتباطية.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

**المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث وإجراءاته.**

يهدف هذا المبحث الي توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة حيث تضمن: مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، فروض الدراسة، وبيان الإجراءات المتبعة في تنفيذها كما يلي :-  
أولاً - مشكلة الدراسة:

نظرًا لتغير وتطور الظروف الاجتماعية والاقتصادية، فقد أصبحت البنوك والمؤسسات المصرفية المصرية في الوقت الحاضر ضرورة من ضرورات العصر الحديث، لاتستطيع أن تستغني عن خدماتها أي دولة، والتي تواجه ضغوط وتحديات محلية ودولية بالإضافة إلي منافسة كبيرة لكسب رضاء عملاءها، حيث تُعد البنوك من أهم قطاعات الاقتصاد القومي لذا فالارتقاء بأدائها يُعد ارتفاعا بأداء الاقتصاد القومي ككل، وأصبح من الواضح أن نمو البنوك والمؤسسات المصرفية وتطورها واستقرارها يتوقف بشكل كبير

علي مدي الخدمات التي تقدمها لعملائها، ومدى ملاءمة هذه الخدمات لرغباتهم وتطلعاتهم واختلاف ظروفهم، ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية الي تلمس ومعرفة أثر التمكين الإداري في مدى الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع البنوك المصرية ( بنك مصر) حيث يُعد من أحد المؤسسات المصرفية الرائدة في مصر.

وعلي ذلك فإن مشكلة الدراسة تقوم على ركيزة أساسية تتحدد فيما يلي " التعرف علي إدراك أثر التمكين الإداري في مدى تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين بشكل مباشر وبشكل غير مباشر من خلال تحديد أثر كل متغير منهما علي العلاقة مع المتغير الآخر".

### ثانياً - أسئلة الدراسة:

سوف تحاول هذه الدراسة بلوغ غاياتها، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:-

س١: ما هو إدراك أثر التمكين الإداري في بلورة وتنمية الولاء التنظيمي، بحسب آراء الباحثين ؟

س٢: هل ثمة علاقة ارتباطية إحصائية دالة عند مستوي دلالة  $(0.01=a)$  بين تطبيق " تفعيل" التمكين الإداري وزيادة درجة الولاء التنظيمي لدي العاملين؟

س٣: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين، لدور التمكين الإداري في تنمية الولاء التنظيمي، ترجع للمتغير التابع بعوامله النوعية (الجنس، المؤهل العلمي، المستوي الوظيفي، مدة الخدمة في البنك، الدخل الشهري، العمر) ؟

### ثالثاً - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلي تبيان وإثبات العلاقة التأثيرية القائمة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي-

الأمر الذي يستلزم ضرورة تحقيق حزمة من الأهداف يمكن تلخيصها بما يلي:-

الوقوف علي الأهمية التي يتضمنها التمكين الإداري "بمجملة أبعاده" في الولاء التنظيمي للعاملين، من خلال وجهات نظر القيادات الإدارية والتنفيذيين كمبحوثين فاعلين، ضمن الواقع المصري المصري. محاولة التعرف علي آراء الباحثين وتحليلها، ودعمها بالتفسيرات المهنية والواقعية التي تُعبر عن الحقيقة السلوكية المصاحبة لأداء العنصر البشري.

تقديم توصيات مستقبلية مناسبة، بهدف تحسين الواقع التنظيمي للقطاع المصرفي، ودعمه بأطر الهوية التنظيمية الفاعلة، وإبراز دوره وتأثيره الإيجابي وذلك من خلال الدور الكبير الذي يلعبه في اقتصاديات الدولة، و المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

#### رابعاً - أهمية الدراسة:

ستكون هذه الدراسة من الدراسات الاستكشافية الوصفية التي تسعى للتعرف علي واقع التمكين الإداري "بمجمّل أبعاداً" لدي العاملين وذلك بهدف. النهوض بالقطاع المصرفي المصري، فأهمية هذه الدراسة تتوافق مع متطلبات حاجة (مؤسسة، كبنك مصر- الذي تناولته الدراسة) إلى بلورة الخصائص التنظيمية الراسخة التي تكفل للبنك ظهور إدارة متمسمة بالفاعلية والحضور ومرتبطة بالقيم والأخلاقيات والتطوير في بيئتها الداخلية وفي تفاعلاتها مع النظام الإقتصادي العالمي، كمطلب إصلاحي مهم تقتضيه المرحلة الراهنة.

#### خامساً- فروض الدراسة:

تقوم هذه الدراسة علي أساس ثلاثة فروض سوف يتم تأصيلها، كما سيتم اختبارها في المبحث الثالث من هذه الدراسة، هذه الفروض هي:-

الفرض الأول: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق "تفعيل" التمكين الإداري بمجمّل أبعاده (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، التطوير الشخصي) علي الولاء التنظيمي لدي العاملين.

الفرض الثاني: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق "تفعيل" التمكين الإداري بمجمّل أبعاده (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، التطوير الشخصي) والاستمرار في العمل بالبنك.

الفرض الثالث: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين للتمكين الإداري بمجمّل أبعاده ترجع للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة في البنك، الدخل الشهري، العمر).

## سادساً: التعريفات الإجرائية

تشمل التعريفات الإجرائية ما يلي من مصطلحات:

## أ- المتغير المستقل : التمكين الإداري (Employees Empowerment)

منح الموظفين حرية واسعة داخل البنك في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق التفويض للسلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي لديهم، ويتضمن هذا المتغير الأبعاد التالية: - (حسب المفاهيم قرينة كل منها).  
تفويض السلطة: هو التخلي عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهام معينة.  
المشاركة: هي إعطاء حرية وفرصة للموظفين من قبل الإدارة العليا في عملية صنع القرارات دون قيود أو قوانين تُعيق عملهم وتحد من عملية اتخاذ القرارات، بهدف تقديم أفضل ما لديهم وتحسين روحهم المعنوية.

التحفيز الذاتي: درجة الشعور الإيجابي لدى الموظف، بأن يقوم البنك بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية وتقدير جهوده ومساعدته على الإحساس بإنجازه.  
تطوير الشخصية: وتدلل على شعور العاملين أن منظماتهم تساعدهم على تطوير مهاراتهم في العمل، وتوفير كافة السبل لتطوير شخصيتهم عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية.  
التقليد والمحاكاة: وتدلل على اكتساب مهارات جديدة من خلال تقليد السلوك الجيد للموظفين داخل البنك.

## ب - المتغير التابع : الولاء التنظيمي (Organizational Commitment)

هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها ويشمل الولاء التنظيمي الأنواع الآتية المثلة له كأبعاد وهي:-

## أ- الولاء المؤثر (Effective Commitment)

هو مستوى إحساس الموظف وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظراً لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة في النشاط الإداري<sup>١</sup>

ب- الولاء المستمر (Continued Commitment)

هو درجة إدراك العاملين بالامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمرارهم وولائهم للمنظمة، مقارنة بفقدانهم لعملهم عند تركهم المنظمة<sup>٢</sup>

ج- الولاء المعياري (Normative Commitment)

هو مستوى الالتزام الأخلاقي الذي يدفع الموظف الإداري إلي تبني قيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه

سابعاً- منهجية الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة الإدارة العليا (مديرين عموم ومدير عام مشرف ومدير عام القطاع ونائب مدير عام ومدير إدارة عامة) والإدارة الوسطي ( من وكيل مدير عام ونائب مدير إدارة مساعد ومراقب).

ب- تحديد حجم ونوع العينة:

تأثرت عملية تحديد حجم العينة بعدة اعتبارات من أهمها حجم مجتمع الدراسة، ودرجة الدقة المطلوبة، وتعتبر الجداول الإحصائية من وسائل تحديد حجم العينة التي تأخذ في الحسبان كافة الاعتبارات السابقة، وعلي ذلك فقد تم الاعتماد علي الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة وذلك عند درجة ثقة ٩٥% ، ولما كان حجم مجتمع الدراسة (٢٢٩٣) مفردة، وهو ما يقع بين حجم مجتمع يبلغ (٢٠٠٠) و(٣٠٠٠) مفردة، وقد تم اختيار عينة حجمها ٣ (٢٤٠) مفردة (وهو حجم العينة المقابل لحجم المجتمع البالغ ٣٠٠٠ مفردة) وتعتمد الدراسة علي العينة الطبقية، ويرجع سبب اختيار هذه العينة أن الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها للتعرف على آراء العاملين، وجد تبايناً شديداً في آراء هؤلاء العاملين، استلزم معه ضرورة التعرف على أسباب هذا التباين، وعلى ذلك ونظراً

لتباين مفردات مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد علي العينة التطبيقية، وقد تم توزيع حجم العينة على المستويات الوظيفية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطي) باستخدام طريقة التوزيع المتناسب، حتى يتم تمثيل كل مستوى إداري، بنسبة تواجهه في مجتمع الدراسة، وأيضاً اختيار قطاعات مؤثرة وذات أهمية علي مستوى البنك بشكل عام ممثلة في قطاع الائتمان/ القروض/ الحسابات الجارية، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي :-

جدول رقم (١)

توزيع مفردات العينة على بعض القطاعات داخل البنك

حجم العينة	حجم المجتمع	الحسابات الجارية		القروض		الائتمان		القطاعات المستويات الوظيفية
		حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	
14	111	3	17	6	58	5	36	مدير عام
21	181	5	20	9	90	7	71	مدير عام مشرف
20	199	3	33	8	82	9	84	مدير عام القطاع
26	271	3	37	13	127	10	107	نائب مدير عام
34	340	5	52	16	155	13	133	مدير إدارة عامة
30	305	6	64	13	132	11	109	وكيل مدير عام
36	358	5	59	17	167	14	132	نائب مدير إدارة مساعد
59	628	7	91	27	279	25	258	مراقب
240	2393	37	373	109	1090	94	930	الإجمالي

• من إعداد الباحث

ج- أسلوب الدراسة :

تمت الدراسة باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وبالتطبيق علي بنك مصر (المركز الرئيسي) لتحديد ومعرفة أثر إدراك التمكين الإداري "بمجممل أبعاده" على مدى تنمية الولاء التنظيمي للعاملين وقد تم اختيار هذا الأسلوب لأنه الأكثر مناسبة لمثل هذا النوع من البحوث والدراسات التي يكون الغرض منها البحث عن الأفكار الجديدة حول العلاقات، واختبار هذه العلاقات والوصول الي نتائج يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. هذا بالإضافة الي مناسبة هذا الأسلوب للبحوث والدراسات التي يكون محورها مفهوماً جديداً نسبياً بالنسبة للقيادات والتنفيذيين، وحتى بالنسبة للباحثين والدارسين، حيث

تُعد الدراسة الحالية من أوائل البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري في المجال المصرفي.

د - حدود الدراسة :

هناك عدد من العوامل التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تعميم نتائج الدراسة الحالية :  
أن الدراسة تمت باستخدام أسلوب دراسة الحالة، لذا لا بد من مراعاة ذلك عند تعميم النتائج التي تم التوصل إليها، على البنوك المصرية الأخرى.

إن الدراسة الحالية اقتصرت على قيادات الإدارة العليا والوسطي في البنك محل الدراسة ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار عند تعميم النتائج علي المستويات الإدارية الأخرى.

ثامناً- طرق جمع البيانات وأساليب تحليلها والبرامج المستخدمة :

أ- المصادر الثانوية : تتمثل في الكتب والدوريات وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلي جمع البيانات العامة عن بعض البنوك المصرية، ومن خلال المقابلات للمركز الرئيسي لبنك مصر، للتأكد من صحة ودقة البيانات، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.  
ب- المصادر الأولية : "الاستبيان" من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة، تمت مناقشة محتويات الاستمارة مع محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المختصين بحقل الإدارة، لغرض تحكيم فقراتها، والتيقن من صدق المحتوى وقد أجازها المحكمون بعد أن أجريت عليها التعديلات المقترحة المطلوبة، كما تمزنت حالة الصدق هذه من خلال إجراء دراسة أولية اختبارية علي عينه مؤلفة من (٦٠) مفردة من مجتمع الدراسة ، حيث تمت استجابتهم حيال الفقرات، وعبر المستجيبون عن فهمهم للفقرات وعن درجة وضوحها، ومن ثم القيام بتعديلها وفقاً لاقتراحاتهم، وكذلك اختبار قدرة الاستمارة علي تمثيلها للتعريفات الإجرائية أو ما يُعرف ( صلاحية المفهوم- طبقاً لمقياس) بالإضافة الي اختبارها من خلال مقياس (صلاحية المعيار) لغرض التأكد من فاعلية استجابة فقرات الاستمارة المتعلقة بالمفغير التابع وبحسب أبعاده التابعه، ومن قدرتها (التزامنية والتنبؤية) في تمييز التغيرات المتوقع حدوثها لدي تعامل المبحوثين معها، وقد أظهرت تلك الاختبارات، مؤشرات إيجابية لصلاحية أداة الدراسة.



وفيما يختص بثبات أداة الدراسة، فقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي- والذي جاءت قيمته مرتفعة ويُعتد بها في مثل هذه الدراسة وحسبما يأتي:-

- قيمة الثبات الكلي لعموم الاستمارة = (ألفا  $a = 0.89$ )

- قيمة الثبات للمتغير المستقل (التمكين الإداري) = (ألفا  $a = 0.81$ )

- قيمة الثبات للمتغير التابع (الولاء التنظيمي) = (ألفا  $a = 0.83$ )

تاسعاً: المقاييس الإحصائية المستخدمة في التحليل:

تم استخدام المقاييس الإحصائية التالية لمعالجة نتائج الدراسة وهي:  
المتوسط الحسابي للتعبير عن محصلة رأي العينة.

معامل الاختلاف للتعبير عن مدى الاتفاق والاختلاف حول الرأي الذي أبدته مفردات العينة .

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعبير عن الفروق المعنوية بين متوسط مجتمع الدراسة

ومعامل الارتباط " بيرسون " لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وسوف يتم استعراض ذلك بالتفصيل في المبحث الخاص بنتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة.

التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي... مفاهيم وأبعاد.

يُمهد هذا المبحث للخوض في تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، وذلك بهدف تحديد المفاهيم

الأساسية لهما وبيان أبعادهما الرئيسة استناداً لما ورد في الأدبيات المتخصصة. وهذا ما ينصرف إليه

المبحث الحالي، عبر تناول الفقرات الآتية:

أولاً: التمكين الإداري

لا يوجد اتفاق عام على مفهوم التمكين الإداري فالبعض نظر إليه على انه وسيلة من وسائل الإدارة،

وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلي

المستويات التنفيذية كلما أمكن ذلك، كما رأى كُتاب آخرون أن التمكين عبارة عن منح سلطة من الإدارة

إلي الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل. أما أهم تعريفات التمكين فيمكن إجمالها كما يلي:

فقد عرفه Daft بأنه يعني " منح الأفراد العاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها"٤ .

وعرفه آخر بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين<sup>٥</sup>. عرفه ثالث بأنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرارات<sup>٦</sup>.

ويعرف التمكين بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستها لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بعملهم<sup>٧</sup>.

وعرفه هواري<sup>٨</sup> بأنه : إعطاء الأفراد ميزات وأموال وموارد، كما يتم إعطاهم سلطات في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الحاجة للرجوع إلي الأعلى<sup>٩</sup>.

كما يعرف التمكين الإداري بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية التنفيذية<sup>١٠</sup>.

والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه يشمل أيضاً وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم<sup>١١</sup>.

وأمام ذلك يمكن الوصول إلي تعريف التمكين الإداري من منظور شامل يجمع أكبر عدد ممكن من الأبعاد ويغطي معظم جوانبه، وعليه يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه:

" إحساس داخلي يمنح للأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية صنع القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة وتحفيزهم ذاتياً وتطوير شخصيتهم الوظيفية وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله"، ومن خلال هذا التعريف والتعريفات السابقة يمكن تحديد الأبعاد والمرتكزات لعملية التمكين الإداري:

## ١- تفويض السلطة:

تعتبر عملية تفويض السلطة إعطاء لحق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة. أو نقل السلطة الرسمية إلى المرؤوس من أجل إنجاز عمل ما. وتفويض السلطة أمر أساسي في الهيكل التنظيمي، لأن المدير لا يستطيع أن يُلم إماما تاما بجميع الوظائف الإدارية المختلفة، حتى وإن كان المدير ملما فلن يجد الوقت الكافي لذلك. وهذا صُلب عمل التمكين<sup>١١</sup>.

## ٢- مشاركة العاملين:

سابقاً كانت رؤى وأهداف المنظمة توضع بواسطة الإدارة العليا، ولكن مع تطور الأمر أصبحت رؤى وأهداف المنظمة عملية مشتركة بين الإدارة والعاملين، مما يمد العاملين بأبعاد وخبرات جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة والنظر بطريقة مختلفة لعلاقاتهم بأعمالهم كمشاركين في الأعمال وليس مراقبين أو منفذين<sup>١٢</sup> فقط.

## ٣- التحفيز الذاتي:

يعتبر التحفيز عنصراً هاماً في نجاح وتقدم المنظمات، وهو يفسر أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس، بينما لا يتوافر هذا الحماس عند آخرين، مما دفع العديد من المنظمات لتبني اتجاهات حديثة في التحفيز تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على أن الأفراد يميلون إلي دعم القرارات التي يشاركون بوضعها ومنها أسلوب توسيع العمل وأسلوب إثراء العمل وأسلوب العمل المرن وغيرها<sup>١٣</sup>.

## ٤- تطوير الشخصية:

يعتبر التدريب الإداري من أفضل الطرق لتطوير شخصية الفرد، وجعله أكثر إنتاجية ولكن يجب على التدريب أن يرتقي إلي مستوى المهارات ونبذ السلوكيات غير المرغوبة واكتساب سلوكيات مرغوبة، ومن هنا يمكن القول إن التدريب يرتبط بالتمكين الإداري عندما تكون عملية التدريب مرتبطة باتخاذ القرارات لأنها تطور شخصية الفرد عبر رفع الروح المعنوية والارتقاء بمفهوم الثقة بالنفس وبيمان الشخص بنفسه والآخرين، واكتساب مهارات ومعارف.

## فوائد التمكين الإداري للعاملين:

إن العنصر البشري هو الأساس في أي منظمة، فالأفراد هم الذين يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون مما يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية علي أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعني وأكثر تحفيزاً ومن أهم مزايا وفوائد التمكين الإداري، ما قدمه شريف<sup>١٤</sup>.

-المساهمة في تقليل الأخطاء الناجمة عن العمل بنسبة قد تصل إلى ٤٠٪

-تخفيض التكلفة بنسبة تتراوح من (١٠-١٥٪)

-ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.

-إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة.

-تحسين مستويات الجودة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء.

## آليات تطبيق التمكين:-

يحدد كل من آليات تطبيق التمكين في العديد من المراحل التي تضمن تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيل تطبيقه.

أولاً: وضع الأهداف وتحديد سقوفها الزمنية.

ثانياً: العمل على توفير التسهيلات المادية والمالية في بيئة العمل.

ثالثاً: وأخيراً اعتماد آليات التطبيق والتقييم والتطوير.

وفي هذا المجال تحدد آليات تطبيق التمكين من خلال أشكال عديدة يمكن تلخيصها في المراحل التالية<sup>١٥</sup>:

المرحلة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين لإثراء مسؤولياتهم تجاه الأعمال المنوطة بهم.

المرحلة الثانية: تتضمن هذه المرحلة تشجيع العاملين على تقديم المقترحات.

المرحلة الثالثة: تشمل على منح العاملين الذين يمتلكون الرغبة والقدرة فرصة المشاركة في صنع القرارات، ومسئولية إنجازها، وبخاصة من ينال منهم ثقة الإدارة.

المرحلة الرابعة: تتضمن تشكيلاً لفرق العمل بأنواعها، ومنها حلقات الجودة، والفرق الوظيفية، فرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات، وفرق العمل الذاتية القيادية، وانتهاءً بتشكيل فرق المشاريع الخاصة، ويكون تمكين هذه الفرق حسبما تكلف بها من مهمات.

### ثانياً : الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي مصطلح يُستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد والكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية<sup>١٧</sup>.

وقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد آراء الباحثين:

فقد عرفه Buchanan بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم علي مردود أقل، وقدم ثلاثة مرتكزات رئيسية يركز عليها الولاء التنظيمي وهي ( الإحساس بالانتماء والمساهمة الفاعلة والإخلاص)<sup>١٧</sup>

وعرف Sheldon الولاء على أنه التقويم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه<sup>١٨</sup>.

وعرف Steers الولاء بأنه قوة انتماء الفرد لمنظمتة ومساهمته الفعالة بها<sup>١٩</sup>.

في حين عرفت Kantor الولاء على أنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم<sup>٢٠</sup>.

أما Porter et. al فيعتبرون أن هناك ثلاثة مكونات للولاء التنظيمي وهي: الشعور والإيمان القوي بالمنظمة، وقبول أهدافها وقيمها والرغبة في بذل أقصى جهد لخدمة المنظمة، ثم الرغبة القوية في البقاء في المنظمة<sup>٢١</sup>.

ويعد عمل Porter أحد الأعمال التي تناولت الولاء إدارياً، وقد عرفة Porter بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمتة وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي وهي: الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.  
 الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.  
 ونظر Hrebiniak & Allutto إلي الولاء على أنه عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية<sup>19</sup>.  
 وتكمن أهمية الولاء التنظيمي في أن المنظمات تسعى للحصول على ولاء الأفراد تجاهها، والإخلاص في خدماتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها<sup>20</sup>.  
 أما Lee، فقد عرف مفهومًا متصلًا بالولاء، ألا وهو التطابق التنظيمي على أنه درجة معينة من الانتماء أو الوفاء<sup>21</sup>.

أما Bruce فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي<sup>22</sup>:

التطابق Identification وهو تبني أهداف وقيم التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم.  
 الاستغراق Involvement والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

الإخلاص والولاء Loyalty والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.  
 وقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدي العاملين، تجنيها المنظمات<sup>23</sup> Steers :

- يعتبر أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- يسهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.
- يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
- يساهم انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين في ضعف العمل على تقليل التكاليف، مما يساعد علي مواجهة المزيد من التكاليف، ويجعلها (أى المنظمات) تواجه المزيد من السلوكيات كالإضرابات، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

إن للولاء التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، بما يؤدي إلي السلبية والاضطرابات، والتراخي في العمل، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية<sup>٢٧</sup>. وتتعدد أبعاد الولاء بسبب تعدد العناصر المكونة للمنظمات وهذه الفئات تشمل: الموظفين التنفيذيين والعملاء والمستفيدين والإدارة العليا والعاملين عموماً.

وقد وجد Brown أن الأفراد يميلون إلى التطابق والانسجام مع التنظيم في ثلاث حالات هي: عندما يهين لهم التنظيم الفرص للإنجاز الذاتي، وعندما تكون لهم صلاحيات ضمن التنظيم، وعند اختفاء الظواهر المتناقضة مع التطابق<sup>٢٨</sup>.

إن الولاء في تصور غالبية هؤلاء الباحثين ينطوي علي شكل معين من الرابطة النفسية بين الأفراد والتنظيمات.

ويُنظر إلى الولاء التنظيمي بأنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها".

### المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

#### الإطار التحليلي للمبحث وتحليل العلاقة الارتباطية

يعرض هذا الجزء المؤشرات العامة للدراسة، التي توضح مدي توافر مبادئ وعناصر التمكين الإداري لدي قيادات الإدارة العليا والوسطي في البنوك المصرية، حيث تُعد من أهم القطاعات الداعمة للاقتصاد القومي، لذا فالارتقاء بأدائها يُعد ارتفاعاً بأداء الاقتصاد القومي ككل (دراسة حالة بنك مصر)، وأيضاً مدي ممارسة تلك القيادات لمبادئ التمكين الإداري، وكذلك الاختلافات بين اتجاهات الباحثين نحو ذلك، هذا بالإضافة إلى نتائج اختبار الفروض، من خلال تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بتحديد العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري "بمجمَل أبعاده" وبين المتغير التابع الذي تم دراسته الولاء التنظيمي، وكذلك تحديد القدرة التأثيرية والتنبؤية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

اختبار صحة فروض الدراسة:

اختبار صحة الفرض الأول:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق " تفعيل " أبعاد التمكين الإداري بمجمل أبعاده (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، التطوير الشخصي) علي الولاء التنظيمي لدى العاملين.

جدول رقم (٢)

نتائج (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية اختبار الفرض الأول

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	5	194.415	39.372	180.189	*0.000
الخطأ	611.5	131.872	0.219		

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(a=0.001)$

معامل التحديد  $R^2 = 0.594$

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة  $(a=0.01)$  ودرجات حرية (5, 611) = 3.02

القوة التفسيرية لكل بُعد ( تفويض السلطة  $(R^2) = 0.112$  ) و(مشاركة العاملين  $(R^2) = 0.116$  )

و( التحفيز الذاتي  $(R^2) = 0.123$  ) و( تطوير الشخصية  $(R^2) = 0.321$  ) .

يتبين من معطيات جدول رقم (2) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الأول استناداً إلى ارتفاع قيمة

(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة  $(a=0.01)$  ودرجات حرية (5, 611)

واتضح أن أبعاد المتغير المستقل في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (59.7%) من التباين في المتغير

التابع، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود أثر هام لأبعاد المتغير المستقل في المتغير

التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرض الأول، كما في معطيات جدول(٣)

أدناه:



## جدول رقم (٣)

## نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

## لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل

(تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية) في الولاء التنظيمي

لدى العاملين

المستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
0.019..	2.407	0.089	0.034	0.0743	تفويض السلطة
0.875	0.149	0.009	0.036	0.0274	مشاركة العاملين
0.000.	0.722	0.051	0.029	0.406	التحفيز الذاتي
0.498	4.142	0.219	0.030	0.008	تطوير الشخصية

. ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(a=0.01)$ . ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(a=0.05)$ قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة  $(a=0.01)$  ودرجات حرية  $(617.1)=2.317$ قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$  ودرجات حرية  $(617.1)=1.395$ 

تشير نتائج جدول رقم (3) إلى وجود أثر للتمكين الإداري (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز

الذاتي، تطوير الشخصية) في المتغير التابع الولاء التنظيمي، استنادا إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي

أكبر من قيمها الجدولية على مستوى دلالة  $(a=0.05)$  ودرجات حرية (619)، وهذا يعني أن

المبحوثين يتأثر ولاؤهم التنظيمي من خلال تحقيق أبعاد التمكين الإداري- بمجمل أبعاده (تفويض

السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية).

وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع ما كان يتوقعه الباحث بوجود أثر دال للتمكين الإداري " بمجمل أبعاده " في الولاء التنظيمي للعاملين.

ولهذه النتيجة دلالة علي المستوى العملي، حيث تفتح المجال أمام العديد من الدراسات حول أبعاد التمكين الإداري، لمعاونة المؤسسات المصرفية والبنكية علي أداء مهامها ووظائفها بحيوية وفعالية عالية تحقق لها السبق علي منافسيها في السوق المحلي والعالمي. ، والمحصلة النهائية تقضي بقبول الفرض الإيجابي القائل: .

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق " تفعيل " أبعاد التمكين الإداري بمجمل أبعاده (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، التطوير الشخصي) في الولاء التنظيمي لدى العاملين.

#### اختبار صحة الفرض الثاني:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق "تفعيل" التمكين الإداري (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، التطوير الشخصي) والاستمرار في العمل بالبنك. يلاحظ من الجدول رقم(٣) وجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري والاستمرار في العمل (معامل بيتا=0.316 ومستوى دلالة أقل من0.05) أي كلما ازدادت عناصر التمكين الإداري قلت الرغبة في ترك العمل بالبنك، وكذلك تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاستخراج قيمة T المحسوبة ومعامل التحديد الذي يمثل مربع الارتباط أي أن متغير التمكين الإداري يفسر ما نسبته 73.6٪ من التباين الحاصل في الرغبة في الاستمرار في العمل بالبنك، ويوضح الجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية للتمكين الإداري لكل فئة من الفئات، حيث إن متوسط التمكين الإداري "بمجمل أبعاده" لدي الأفراد غير الراغبين في ترك العمل =24.411٪

## جدول(٤)

اختبار العلاقة بين التمكين الإداري " بمجمل أبعاده " والرغبة في الاستمرار والتمسك بالعمل بالبنك

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R <sup>2</sup>
التمكين الإداري	-0.319	-6.136	0.005	0.094
الرغبة في الاستمرار في العمل		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
نعم		3.129	0.448	
غير متأكد		3.632	0.469	
لا		3.551	0.337	

وإذا أمعنا النظر في الجدول السابق وتعليقاً علي النتائج السابقة نلاحظ وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري "بمجمل أبعاده" وبين الاستمرار والتمسك في العمل (معامل بيتا=0.331 ومستوي دلالة أقل من 0.05) أي كلما ازداد العمل بمبادئ وعناصر التمكين الإداري انعكس ذلك إيجاباً علي الفرد وعلي البنك، فمن ناحية تزداد رغبته في الاستمرار في العمل بالبنك، كما يجعله ذلك يستمتع بعمله، الأمر الذي يجعله يتبنى أهداف البنك والإنجاز في العمل ويدعم عناصر الولاء التنظيمي، لذا فإنه لا يفكر في ترك البنك.

وبناءً علي ما سبق، فإنه يتم قبول الفرض القائل: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق " تفعيل" أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، التطوير الشخصي) و الاستمرار في العمل بالبنك.

اختبار صحة الفرض الثالث:

العلاقة المعنوية ذات الدلالة الإحصائية بين آراء المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري ترجع للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة في البنك، الدخل الشهري، العمر).

## جدول رقم (٥)

## نتائج تحليل التباين الأحادي

حول درجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في آراء المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري

أسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمه (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الجنس	ذكر أنثي	617.4	3.219 3.311	1.309	0.275
المؤهل العلمي	بكالوريوس شهادة عليا	619.2	3.218 3.040	1.619	0.171
المستوى الوظيفي	إدارة عليا إدارة وسطي	631.9	2.991 3.175	1.733	0.219.
مدة الخدمة	11-15 سنة 16-20 سنة 21 سنة فأكثر	2.412	3.134 3.223 3.365	4.142	0.001
الدخل الشهري	أقل من 2000 من 2001-3000 من 3001- فأكثر	6.15.2	3.089 3.213 3.054	4.091	0.014..
العمر	35 فأقل 36 - 45 46 - فأكثر	6.109	2.216 3.189 3.238	4.801	0.003.

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0.01=a)

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0.05=a)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05=a) ودرجات حرية (4.513)=2.409

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01=a) ودرجات حرية (603.7)=3.397

تشير معطيات الجدول رقم (5) إلى أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين لأبعاد التمكين الإداري "بمجملة أبعاده" ترجع للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس، المؤهل العلمي، المستوي الوظيفي، مدة الخدمة في البنك، الدخل الشهري، العمر)، مما يقضي قبول الفرضية الإيجابية فيما يتعلق بهذه المتغيرات ورفض الفرضية البديلة استناداً إلى أن قيم (F) المحسوبة للجنس (1.309) وللمؤهل العلمي (1.619) وللمستوي الوظيفي (1.733) ولمدة الخدمة (1.142) والدخل الشهري (4.091) والعمر (4.801)، كما تبين:-

(أ) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين للتمكين الإداري ترجع لمتغير الجنس، استناداً إلى أن قيم (F) المحسوبة (1.309).

(ب) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد تم توزيع أفراد العينة على فئتين، حيث اتضح أن الفروق الحاصلة في تصورات الباحثين لأبعاد التمكين الإداري والتي ترجع لمتغير (المؤهل العلمي) قد جاءت لصالح فئة (شهادة عليا) بمتوسط حسابي (3.040) تلاها في ذلك الفئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي (3.218) مما يشير إلى أن آراء الباحثين إزاء التمكين الإداري "بمجملة أبعاده" تزداد نسبياً كلما ارتفع المؤهل التعليمي للفرد.

(ج) وتلعب مدة الخدمة دوراً لا يستهان به، فقد تم توزيع أفراد العينة بشكل متقارب علي الفئات الثلاث لسنوات الخدمة الوظيفية، و اتضح أن الفروق الحاصلة في آراء الباحثين لإبعاد التمكين الإداري والتي ترجع لمتغير (مدة الخدمة) قد جاءت لصالح الفئة ذات مده خدمة (٢١ سنة فأكثر) تلتها في ذلك الفئات (16-20) و(11-15) وبمتوسطات حسابية على التوالي (3.365)،(3.223)،(3.134) الأمر

الذي يعني أن هناك علاقة بين آراء الباحثين ومدة الخدمة في البنك، فكلما زادت سنوات الخدمة، زادت آراء الباحثين لأبعاد التمكين الإداري، مما يعني أن تفويض السلطة، ومشاركة العاملين، والتحفيز الذاتي، وتطوير الشخصية للموظف أثناء خدمته ينعكس علي ولائه للبنك بالإضافة إلى ازدياد المعرفة والممارسات المرافقة للأنشطة والعمليات الإدارية داخل البنك، وبذلك يلعب عامل مدة الخدمة دوراً حيوياً ومفيداً.

(د) أما فيما يتعلق بمتغير(الدخل الشهري) فإن الفروق في تصورات الباحثين قد جاءت لصالح فئة(3001 فأكثر) وبمتوسط حسابي(3.054) تلتها الفئات (2000-3000) و(أقل من2000) وبمتوسطات حسابية على التوالي(3.213)،(3.089) ويلاحظ أن الفئة الأخيرة (3001 فأكثر) أكثر الباحثين إدراكاً لأبعاد التمكين الإداري بسبب الرواتب العالية لهذه الفئة بشكل عام.

(هـ) وفيما يتعلق بمتغير(العمر) فقد جاءت الفروق في آراء الباحثين لأبعاد التمكين الإداري لصالح الفئة العمرية (46فأكثر) و(36-45) و(35 فأقل) بمتوسطات حسابية(3.238)،(3.189)،(2.216) على التوالي.

أما النتيجة الكلية بالنسبة للفرض الثالث، فإنه تم إثبات صحتها، وبالتالي قبول الفرض القائل بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين لأبعاد التمكين الإداري ترجع للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المستوي الوظيفي، مدة الخدمة في البنك، الدخل الشهري، العمر).

وتلك النتيجة لها مدلولات علي الصعيد النظري والعملي، أما علي الصعيد النظري، فإنها أفسحت المجال أمام العديد من الدراسات في هذا المجال المتعلق بإدراك أثر التمكين الإداري في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين في البيئة المصرفية بشكل خاص والبيئة المصرية بشكل عام، أيضاً فتح الباب أمام القيادات لتفحص منظماتهم باستمرار، والعمل علي تشخيص مكامن الخلل والضعف وتعمل - أيضاً- على تفاديها لكي لا تؤثر علي أداء البنوك ومستواها العام، أما علي الصعيد العملي، فإن هذه النتيجة

تدعم مجهودات البنوك للقيام بتدعيم أبعاد التمكين الإداري الذي يحقق لها ولاء العاملين، وهذا ليس مقصوداً علي المؤسسات المصرفية والبنكية فحسب، بل علي جميع النظم وبيئات العمل الأخرى.

### المبحث الرابع: النتائج و التوصيات المستقبلية

#### أولاً: النتائج

- بالرجوع للفروض والأسئلة البحثية، فقد توصلت الدراسة الحالية إلي عدة نتائج أهمها:
- ١- دلت نتائج (Analysis Of variance)، علي وجود علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين المتغير المستقل التمكين الإداري "بمجمل أبعاده"، بما مقداره (59.7%) وبين المتغير التابع الولاء التنظيمي، بصورته الكلية وبجميع أبعاده كما هو موضح في الجدول رقم (1).
  - ٢- أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية) في الولاء التنظيمي لدى العاملين، توافر المكونات الأربعة لآليات التمكين الإداري "بمجمل أبعاده" في البنك قيد الدراسة، منفردة ومجتمعة بدرجة عالية، وذلك وفقاً للجدول رقم (2) استنادا إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمها الجدولية على مستوى دلالة  $(0.05=a)$  ودرجات حرية (619).
  - ٣- هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية مهمة للتمكين الإداري "بمجمل أبعاده" في الولاء التنظيمي من وجهة نظر الباحثين، فقد أشارت النتائج أن (معامل بيتا=0.331 ومستوي دلالة أقل من 0.05)، وهذه قوة تفسيرية مرتفعة، كما موضح في الجدول رقم (3).
  - ٤- بالرغم من اختلاف المستويات الوظيفية للأفراد العاملين في البنك " قيد الدراسة" والتي شملتهم هذه الدراسة سواء في المستويات القيادية أو التنفيذية إلا أنه وجد تأثير إيجابي في تأثير التمكين الإداري "بمجمل أبعاده" في بلورة وتنمية الولاء التنظيمي لدي العاملين.

٣- هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية مهمة للتمكين الإداري "بمجملة أبعاده" في الولاء التنظيمي من وجهة نظر الباحثين، فقد أشارت النتائج أن معامل بيتا=0.331 ومستوي دلالة أقل من 0.05، وهذه قوة تفسيرية مرتفعة، كما موضح في الجدول رقم(3).

٤- بالرغم من اختلاف المستويات الوظيفية للأفراد العاملين في البنك " قيد الدراسة" والتي شملتهم هذه الدراسة سواء في المستويات القيادية أو التنفيذية إلا أنه وُجد تأثير إيجابي في تأثير التمكين الإداري "بمجملة أبعاده" في بلورة وتنمية الولاء التنظيمي لدي العاملين.

٥- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري "بمجملة أبعاده" في الولاء التنظيمي للعاملين- حيث أشارت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون (0.319)، وهذه قوة تفسيرية مرتفعة، كما في الجدول رقم (3).

٦- ثمة أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في البعد التابع الولاء التنظيمي فقد أشارت نتائج قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05=a) ودرجات حرية (4.513)=2.409 ، وهذه قوة تفسيرية عالية.

٧- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين للتمكين الإداري "بمجملة أبعاده" ترجع للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، مدة الخدمة في البنك، الدخل الشهري) في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين للولاء التنظيمي ترجع للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى الوظيفي، العمر) كما في الجدول رقم (4).

٨- أظهرت نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة، ثلاثة عوامل مهمة تشير إلي ضرورة اعتمادها في الوصول للولاء التنظيمي للعاملين وهي:

أ- العمل بأسس وآليات التمكين الإداري.

ب- العناصر والتقانات التي تدعم عمل العاملين.

ج- متطلبات إدارية وقانونية لتطبيق التمكين الإداري.



ويعتقد الباحث- بقدر تعلق الأمر بنتائج الدراسة- أن المكتبة المصرية والعربية لا تزال بحاجة إلي دراسات وأبحاث ذات علاقة بترسيخ مفاهيم وتطبيقات الإدارة للتمكين الإداري ودوره في بلورة وتنمية الولاء التنظيمي، لدى العاملين.

### ثانياً: التوصيات

تفصي نتائج هذه الدراسة إلي عدد من التوصيات علي الصعيد الأكاديمي وعلي الصعيد العملي ومن أهم هذه التوصيات:-

- ضرورة نشر مفهوم التمكين الإداري سواء علي المستوي الأكاديمي أو العملي وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال مع الأخذ في الحسبان تباين وجهات نظر المديرين والموظفين في ضوء ( المؤهل العلمي، مدة الخدمة في البنك، الدخل الشهري، الجنس، المستوي الوظيفي، العمر) مع ضرورة وضع استراتيجية لتزويد العاملين بالمهارات المطلوبة.
- تطبيق مبادئ وآليات التمكين الإداري، لا بد أن يكون بشكل تدريجي أو بخطوات تجريبية علي بعض الإدارات والأقسام، بحيث تراعي فيها الإمكانات المتاحة والمحددات المحيطة تجنباً لبعض المخاطر الإدارية ولضمان تطبيق هذا النظام بنجاح وفاعلية.
- يجب علي إدارة البنك أن تعتمد على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تُجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية والمحتوي، وكذلك تبتعد عن الهياكل السلطوية، والتي تميل إلي السلطة وتمركزها بدلاً من الانفتاحية والتيسير والسهولة والمرونة التي تدعم الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- القيام باستمرار علي الحد من العوامل المحتمل تأثيرها سلبياً في مبادئ وآليات التمكين الإداري لدي العاملين بالبنك، والاستفادة من العوامل المحتمل تأثيرها إيجابياً في الولاء التنظيمي، سواء أكانت هذه العوامل إنسانية أم تنظيمية أم تكنولوجية أم بيئية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:  
- مواصلة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التعرف على احتياجاتهم الوظيفية ومدى تأثيرهم بالضغوط النفسية الناجمة عن قيامهم بالواجبات الموكلة إليهم.

- القيام بتدعيم عمليات التنسيق بين جميع الإدارات في البنك، وذلك حتى يتم إيصال المعلومات وانسيابها في الوقت المناسب.
- إدامة عملية الاستفادة من التقنيات الحديثة، ومواكبة التطورات التكنولوجية للاستفادة من شبكة المعلومات الدولية " الانترنت "، بحيث تلبى متطلبات عمل الإدارات المختلفة والمساهمة في سرعة الإنجاز من خلال الاعتماد على المعلومات الدقيقة والسريعة.
- إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مما يؤدي إلي جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات، الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم، وتحفيزهم المستمر نحو العمل ودعمه بالانتماء.
- استخدام أساليب تدوير العمل والإثراء الوظيفي، كونها أحد الأساليب التي تساعد إدارة البنك علي تطبيق التمكين الإداري.
- حث القطاع المصرفي على إدخال هذا الموضوع في مسارات مدروسة ضمن برامج الدعم والتطوير.
- تدعو هذه الدراسة المديرين والباحثين علي حد سواء لمراجعة كاملة بنظرة شاملة لشكل العلاقات داخل القطاع المصرفي، فالباحث يري بأن التركيز ينصب أحياناً على النتائج، وكثيراً ما تركز البنوك على الربح والإيرادات ورضا العملاء متجاهلة مصادر هذه النتائج وهو الجانب الداخلي في البنوك وعلي رأس ذلك الموظف المسئول بدرجة مباشرة عن هذه النتائج.
- بناء على النقطة السابقة فإن استقصاء آراء العاملين والمسح الميداني الذي يأخذ رأى وانطباعات العاملين مهم جداً للقيادات والبنوك وللباحثين أيضاً. فمعظم البنوك مثلاً في مصر تُشغل آلاف الموظفين وبعض البنوك تعمل علي مستوى إقليمي ومنها من لها فروع على مستوى العالم. ومن الملاحظ أنه كلما زاد توسع البنوك وزاد عدد الموظفين فيها كلما تحول اهتمام القيادات إلي الجوانب الكمية والربحية وجوانب الكفاءة ونتائج الأداء وتعظيم الربح، ومع هذا التحول قد تتناسى البنوك موظفيها. فالقيادات مدعوون إلي الانتباه والحذر إلي قضية هامة على المدى الطويل، وهي أنه لكي يتحقق الربح والنمو فإن إجراء أبحاث لاستطلاع آراء العاملين واحتياجاتهم لا ينبغي أن يتم تجاهله.

- من الضروري وضع رؤية مشتركة في البنوك والمؤسسات المصرفية ونشرها بين العاملين والتأكيد على أهميتها، نظراً لأنها تعمل علي تعزيز أداء عمل العاملين وتوحيد جهودهم نحو أهداف مشتركة.

-وضع الحوافز الكفيلة بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية والأداء الجيد لكي تستطيع المؤسسات المصرفية المصرية من خلالها التمييز بين من يقدم أداءً جيداً ومن لا يقدم أداءً جيداً. فتمييز العاملين علي أساس المبادرة والمشاركة شيء ضروري في بلورة وتنمية الولاء التنظيمي.

التوجهات المستقبلية:

موضوع التمكين الإداري، موضوع حساس وخاصة من ناحية التطبيق والممارسة، فكثير من منظمات الأعمال قد فشلت بسبب عدم تمكنها من تطبيق المفهوم على أرض الواقع وخاصة أن موضوع التمكين قد يكون مناسباً لبعض منظمات الأعمال مثل المؤسسات المصرفية، وعلى أي حال فإن هذه الدراسة ستزداد أهميتها إذا نجحت في فتح الباب أمام الباحثين لمتابعة المهمة ومواجهة أوجه القصور إن وجدت في هذه الدراسة - لذلك رأي الباحث أن يقدم للباحث المصري والعربي وللباحثين بشكل عام مجموعة من المنافذ البحثية لتكملة المشوار البحثي والاستمرار في الطريق الذي ربما سيقود إلي مزيد من حرية التصرف والتمكين والمشاركة.

#### خلاصة:

بشكل عام هذه الدراسة حاولت أن تقدم مساهمة نوعية في اتجاه حرية الموظف ومشاركته في منظمات الأعمال مثل البنوك والمؤسسات المصرفية. هذه الدراسة ودراسات مستقبلية متشابهة من الممكن أن تشجع باحثين آخرين للمشاركة في دراسات ممتدة حول التمكين الإداري- بأمل أن هذه الجهود ستعمل علي تحسين العلاقة بين منظمات الأعمال والموظفين والعملاء علي أساس من الرؤى والأهداف المشتركة بصورة أفضل إذا نظرنا إلي العلاقات في هذه الدراسة كغايات لتحقيق الولاء التنظيمي.

## الهوامش

- <sup>1</sup> - Reichers, A.E (2005) " A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment " Academy of Management Journal, No. 10 , 465-476
- <sup>2</sup> - Meyer, j: N. Allen and C. Smith (2007) " Commitment to Organizations and Accusations: Extension and Test of Three Component Conceptualization" **Journal Of Applied Psychology, No. 78 , 538-556**
- <sup>٣</sup> - تم تحديد حجم العينة مساوياً لحجم المجتمع، لصغر حجم المجتمع، وحتى تكون نتائج عملية التحليل ذات دلالة.
- 1- Dafy , Ruchard L (2009). **Organization Theory and Design**, South – Western College Publishing, Ohio, p501
- <sup>5</sup> - Robbins, Stephen, P., (1999). **Organization Behavior: Concepts Controversies And Applications,6 Edition**, Print ice- Hall inc, Englewood, Cliffs, N.J, p682
- <sup>6</sup> - Vogt Transfer of Power "Credit Union Management, Vol. 20,No.6,p44
- <sup>7</sup> - Potterfield, Thomas A, (1999). **The Business Of Employee Empowerment**, Westport, Cn: Quorum Books.,p2
- <sup>٨</sup> - سيد هواري ، الإدارة : الأصول والأسس العملية للقرن الـ ٢١ ط ١٢ ، دار الجيل للطباعة ، ص ص ٢٢٣-٢٢٥ ٢٠٠٠
- <sup>9</sup> - Ettore , Barbara, **The Empowering Workers By Setting Goals**, Nations Business 1995 p7
- <sup>10</sup> - Riggs, Joy,**Empowering Workers By Setting Goals**, Nations Business (2005) p7
- <sup>١١</sup> - اميمة الدهان، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني ط ٨ (2006)
- <sup>١٢</sup> - Kolter, P, Johan, " leading Change " Harvard Business, U.S.A, (2006) p 140
- <sup>١٣</sup> - هواري ، مرجع سابق، ص ٢٢١
- <sup>١٤</sup> - سعد شريف جلال ، اثر استراتيجية التمكين في تغيير الإبداع التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الموصل، العراق ، كلية الإدارة والاقتصاد (2006) ص ص ٢٠-٢٥
- <sup>١5</sup> - Dafy , Op Cit, Ohio,p505
- <sup>١٦</sup> - ، أحمد جعفر الكايد. الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعه اليرموك.(1999)
- <sup>17</sup> - Buchanan, Bruce " **Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations** " Administrative Science Quarterly, (1997) Vol 19 , 533- 546 .
- <sup>18</sup> - Sheldon, M E."Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization" **Administrative Science Quarterly,(1991), 16,143-150**
- <sup>19</sup> - Steers R. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment" **Administrative Science Quarterly (1999),22.1**
- <sup>20</sup> - Kantor, Rosathr M. Commitment and Social Organization as Study of Commment; Mechanism in Utopian Community "**American Socio logical Review, (1999),pp499-517**

- <sup>21</sup> - Porter, Lymon W. Richard M. Steers and Richard T. Mowady, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians" **Journal of Applied psychology** (2004), Vol.59 No5, 603-609
- <sup>22</sup> - Herbiniak, L.G. & Alutto, J.A Personal and Role Related Factors in Development of organization commitment **Administrative Science Quarterly** (2007), 18, 555-572.
- <sup>٢٢</sup> - أيمن عودة المعاني، أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية (2005).
- <sup>24</sup> -Lee, S.M. " An empirical Analysis of Organizational Identification " **Academy of Management Journal**.(2007), 14,231-226
- <sup>25</sup> - Bruce, Buchanan. " Building Organizational Commitment of Manger in work Organizations " **Administrative Science Quarterly**. Vol. 19 No 4 . (2007) pp533-546 .
- <sup>26</sup> - Steers R. "Antecedents and outcomes of organizational commitment" **administrative Science Quarterly** (1999),22.1
- <sup>٢٧</sup> - كيث ديفز، السلوك الإنساني في العمل : دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة : سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف. القاهرة : دار النهضة، (2004) 88-87.
- <sup>28</sup> - Brown, Michael E., Identification and Some Conditions of Organizational Involvement, **Administrative Science Quarterly** (2009), 27.950112