

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

أثر التمكين الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بالتطبيق على  
شركة المراعي في مدينة جدة

أسم الطالب

ماجد صالح العلوي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

20 فبراير - الفصل الدراسي الاول 2026

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 6  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 7  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 8  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 9  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 9  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 10 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 11 | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 12 | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 13 | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 14 | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 16 | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 18 | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 19 | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
|    | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 2  |                                                  |
|    | 0                                                |
| 21 | 2.1. المقدمة:                                    |
| 22 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 23 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 25 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 27 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 28 | قائمة المراجع                                    |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

شهدت المنظمات المعاصرة تحولاً ملحوظاً في فلسفتها الإدارية، حيث لم يعد الاهتمام منصباً فقط على الجوانب الهيكلية أو التقنية، بل أصبح العنصر البشري يمثل محوراً أساسياً في تحقيق النجاح والاستدامة التنظيمية. وفي ظل بيئات العمل التنافسية والمتغيرة، أدركت المنظمات أن قدرتها على الاستمرار والنمو تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التزام موظفيها بأهدافها وقيمها، وعلى مستوى مشاركتهم الفاعلة في أداء مهامهم. ويُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الحديثة، نظراً لارتباطه الوثيق بالاستقرار الوظيفي، وارتفاع الإنتاجية، وانخفاض معدلات الدوران الوظيفي، وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

وفي هذا الإطار، برز مفهوم التمكين الوظيفي كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز دور الموظف داخل المنظمة ومنحه قدرًا أكبر من الاستقلالية والمسؤولية في أداء عمله. ويقوم التمكين الوظيفي على إتاحة الصلاحيات، وتوفير المعلومات، وتنمية المهارات، وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين، بما يساهم في رفع مستوى الدافعية والشعور بالأهمية والانتماء. ولا يقتصر التمكين الوظيفي على تفويض الصلاحيات فحسب، بل يُعد عملية متكاملة تهدف إلى خلق بيئة عمل تشجع المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة.

ورغم الأهمية المتزايدة لكل من التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي، إلا أن العلاقة بينهما لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة، خاصة في البيئات التنظيمية التي تتسم بالتعقيد وتعدد المستويات الإدارية. فبعض المنظمات تطبق ممارسات تمكين شكلية لا تؤدي بالضرورة إلى تعزيز الالتزام الحقيقي لدى الموظفين، مما يشير إلى وجود فجوة بين السياسات المعلنة والتطبيق الفعلي. كما أن طبيعة القطاع، وحجم المنظمة، وثقافتها التنظيمية، قد تلعب دوراً مؤثراً في تحديد مدى فاعلية التمكين الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تركز على تحليل هذه العلاقة من وجهة نظر الموظفين أنفسهم، بوصفهم الطرف الأكثر تأثراً بتلك الممارسات الإدارية.

وتأتي أهمية هذا البحث من كونه يطبق على شركة المراعي في مدينة جدة، باعتبارها واحدة من كبرى الشركات في المملكة العربية السعودية والمنطقة، وتتميز بتنوع أنشطتها وكبر حجم قوتها العاملة. وتعمل الشركة في بيئة تتطلب مستويات عالية من التنسيق والكفاءة والالتزام لتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. ويُعد الموظفون في مثل هذه المنظمات عنصرًا حاسمًا في ضمان جودة الأداء واستمرارية النجاح، الأمر الذي يجعل دراسة أثر التمكين الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مسألة بالغة الأهمية. كما أن التركيز على وجهة نظر الموظفين يتيح فهمًا أعمق لكيفية إدراكهم لممارسات التمكين، ومدى انعكاس ذلك على مشاعر الانتماء والولاء تجاه المنظمة.

ويهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التمكين الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين، وذلك من خلال تحليل أبعاد التمكين المختلفة وعلاقتها بأنواع الالتزام التنظيمي. وتسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب العلمي من خلال تقديم إطار تطبيقي يربط بين متغيرين أساسيين في إدارة الموارد البشرية، كما توفر نتائجها قيمة عملية للإدارة العليا وصناع القرار من خلال مساعدتهم على تطوير سياسات تمكين فعّالة تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء العام. وبذلك تمثل هذه المقدمة الأساس الذي يُبنى عليه البحث، حيث تمهد لعرض الإطار النظري والدراسات السابقة والمنهجية المتبعة، وصولاً إلى النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل المنظمات.

## 1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة، تسعى المنظمات إلى تبني أساليب إدارية معاصرة تهدف إلى تعزيز أداء الموظفين ورفع مستوى التزامهم التنظيمي، ويُعد التمكين الوظيفي من أبرز هذه الأساليب. ورغم الاهتمام المتزايد بتطبيق ممارسات التمكين داخل المنظمات، إلا أن النتائج المتوقعة منها لا تتحقق دائماً بالشكل المأمول، خاصة فيما يتعلق بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. ويثير هذا الواقع تساؤلات حول مدى فاعلية التمكين الوظيفي المطبق، وطبيعة العلاقة بينه وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين أنفسهم، لا سيما في المنظمات الكبيرة التي تتسم بتعدد الإدارات والوظائف.

وتتمثل الفجوة النظرية في أن معظم الدراسات السابقة تناولت التمكين الوظيفي أو الالتزام التنظيمي كلٌّ على حدة، أو درست العلاقة بينهما في سياقات عامة أو في قطاعات مختلفة، دون التركيز بشكل كافٍ على تحليل هذه العلاقة في بيئة تنظيمية محددة وبمنظور الموظفين. كما أن بعض الدراسات ركزت على جانب واحد من التمكين الوظيفي، وأغفلت أبعاده الأخرى، مما أدى إلى نقص في الفهم المتكامل لكيفية تأثير التمكين بمختلف أبعاده على مستويات الالتزام التنظيمي. ويُضاف إلى ذلك محدودية الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل تطبيقي، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إثراء الأدبيات الإدارية بدراسات تركز على السياق المحلي.

أما الفجوة العملية، فتتمثل في أن العديد من المنظمات تطبق سياسات التمكين الوظيفي دون تقييم فعلي لمدى تأثيرها على سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم، وخاصة مستوى التزامهم التنظيمي. وفي حالة شركة المراعي في مدينة جدة، وبحكم كبر حجم الشركة وتنوع أنشطتها واعتمادها الكبير على الموارد البشرية، تبرز الحاجة إلى فهم مدى إدراك الموظفين لممارسات التمكين الوظيفي، ومدى انعكاس ذلك على شعورهم بالانتماء والولاء والاستمرار في العمل. ويُعد غياب هذا الفهم عائقاً أمام تطوير سياسات إدارية أكثر فاعلية، مما يستدعي إجراء دراسة تطبيقية تساهم في تشخيص الواقع الحالي واقتراح حلول عملية قائمة على أسس علمية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات على المستوى النظري في وجود قصور ملحوظ في الأدبيات الإدارية المتعلقة بتفسير العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي بصورة شمولية ومتكاملة. فعلى الرغم من تعدد النماذج والنظريات التي تناولت كل متغير على حدة، إلا أن الربط النظري بين أبعاد التمكين الوظيفي المختلفة، مثل تفويض الصلاحيات وتبادل المعلومات وتنمية القدرات، وأنواع الالتزام التنظيمي، لا يزال محدودًا وغير واضح في كثير من الدراسات. كما أن بعض الدراسات اعتمدت أطرًا نظرية تقليدية لا تعكس التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مما يقلل من قدرتها على تفسير سلوكيات الموظفين في بيئات العمل المعاصرة.

إضافة إلى ذلك، يلاحظ أن جانبًا كبيرًا من البحوث السابقة ركز على سياقات غربية أو بيئات تنظيمية تختلف في ثقافتها وأنظمتها الإدارية عن البيئة العربية، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على المنظمات في المنطقة العربية. كما أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع جاءت في الغالب وصفية، ولم تقدم نماذج تفسيرية واضحة توضح آليات تأثير التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي. ويُضاف إلى ذلك محدودية الدراسات التي تناولت وجهة نظر الموظفين بشكل مباشر بوصفهم عنصرًا فاعلاً في العملية التنظيمية، وهو ما يبرز الحاجة إلى تعميق البناء النظري من خلال دراسات تطبيقية تسهم في تطوير فهم علمي أدق لهذه العلاقة في سياقات تنظيمية محلية.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوات على المستوى التطبيقي في محدودية الاستفادة العملية من نتائج الدراسات السابقة عند تصميم وتنفيذ سياسات التمكين الوظيفي داخل المنظمات، حيث تُطبق هذه السياسات في كثير من الأحيان بصورة عامة أو شكلية دون ربطها بشكل مباشر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. كما أن غياب أدوات القياس الدورية التي تعكس تصورات الموظفين تجاه ممارسات التمكين يجعل من الصعب على الإدارة تقييم مدى فاعلية هذه الممارسات أو تعديلها بما يتوافق مع احتياجات العاملين وتوقعاتهم. ويؤدي هذا القصور إلى تفاوت في مستويات الالتزام التنظيمي، وعدم وضوح أثر التمكين الوظيفي على سلوكيات الموظفين وأدائهم داخل بيئة العمل.

وفي سياق شركة المراعي في مدينة جدة، وبحكم حجم الشركة وتنوع أنشطتها وكثرة القوى العاملة بها، تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تكشف واقع ممارسات التمكين الوظيفي ومدى انعكاسها على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين. فعدم توفر بيانات علمية دقيقة حول هذه العلاقة قد يحد من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على أسس واضحة، ويؤثر سلباً على تطوير السياسات الإدارية المستقبلية. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة التي يمكن صياغتها في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التمكين الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بالتطبيق على شركة المراعي في مدينة جدة؟

## 1.3. أهمية الدراسة

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من قدرتها على تسليط الضوء على العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي من منظور الموظفين، وهو جانب لم يُستكشف بشكل كافٍ في البحوث السابقة، سواء في الأدبيات العالمية أو العربية. فمع تزايد التركيز على الموارد البشرية كأصل استراتيجي للمنظمات، يصبح فهم كيفية تأثير ممارسات التمكين على سلوكيات الموظفين ومستوى التزامهم التنظيمي أمرًا ضروريًا لتطوير النظرية الإدارية وتقديم إسهامات علمية جديدة. كما أن الدراسة توفر إطارًا نظريًا متكاملًا يربط بين أبعاد التمكين المختلفة وأنواع الالتزام التنظيمي، مما يسهم في تعزيز المعرفة الأكاديمية حول الآليات التي من خلالها يؤثر التمكين على الولاء والانتماء التنظيمي في بيئات العمل الحديثة.

تتمثل أهمية الدراسة على المستوى النظري في أنها تعالج الفجوة القائمة في الأدبيات المتعلقة بفهم العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين. إذ تقدم الدراسة نموذجًا نظريًا يربط بين أبعاد التمكين المختلفة مثل تفويض الصلاحيات، وتبادل المعلومات، وتنمية القدرات، وبين أنواع الالتزام التنظيمي، سواء كان التزامًا عاطفيًا أو التزامًا مستمرًا أو التزامًا قيميًا. وبذلك تساهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية من خلال تقديم دليل نظري يوضح كيف يمكن للتمكين الوظيفي أن يعزز الولاء والانتماء التنظيمي، ويفسر التباينات في سلوكيات الموظفين في سياقات تنظيمية متنوعة، وخاصة في الشركات الكبيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي في تقديم رؤى عملية للإدارة العليا وصناع القرار داخل شركة المراعي حول كيفية تحسين ممارسات التمكين الوظيفي لتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. إذ توفر نتائج الدراسة معلومات دقيقة حول إدراك الموظفين لممارسات التمكين المختلفة ومدى تأثيرها على سلوكياتهم اليومية، بما يتيح للإدارة تعديل السياسات والإجراءات المتبعة بما يتوافق مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم. كما تساهم الدراسة في تحسين فعالية برامج التطوير والتدريب، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، وزيادة الإنتاجية والكفاءة، من خلال ربط التمكين الوظيفي مباشرة بنتائج ملموسة في مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تُستخدم كمرجع تطبيقي للشركات الأخرى العاملة في بيئات مماثلة، لتطوير سياسات تمكين وظيفي فعّالة تساهم في رفع أداء الموظفين وضمان استقرارهم داخل المنظمة، وبالتالي تعزيز الأداء العام للشركة ونجاحها الاستراتيجي.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تساعد في فهم أثر التمكين الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين داخل شركة المراعي في مدينة جدة، وتشمل الأسئلة الرئيسية والفرعية ما يلي:

##### السؤال الرئيسي:

- ما أثر التمكين الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بالتطبيق على شركة المراعي في جدة؟

##### الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تأثير تفويض الصلاحيات على الالتزام التنظيمي للموظفين؟
2. كيف يؤثر توفير المعلومات والشفافية في الإدارة على شعور الموظفين بالانتماء والولاء التنظيمي؟
3. ما أثر تنمية قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم على مستوى التزامهم التنظيمي؟
4. ما العلاقة بين شعور الموظفين بالتمكين الإداري ومستوى التزامهم العاطفي والقيمي والمستمر تجاه المنظمة؟
5. إلى أي مدى تختلف تصورات الموظفين حول التمكين الوظيفي وأثره على الالتزام التنظيمي وفقًا للخصائص الديموغرافية مثل العمر والخبرة والمستوى الوظيفي؟
6. هذه الأسئلة تشكل الإطار الذي توجه من خلاله الدراسة جمع البيانات وتحليلها، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين سياسات التمكين الوظيفي داخل الشركة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين

## 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تساهم في فهم العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين داخل شركة المراعي في مدينة جدة، وتشمل هذه الأهداف ما يلي:

الأهداف العامة:

- دراسة أثر التمكين الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل الشركة.

الأهداف الخاصة:

1. تحليل تأثير تفويض الصلاحيات على الالتزام التنظيمي للموظفين.
  2. تقييم أثر توفير المعلومات والشفافية في الإدارة على شعور الموظفين بالانتماء والولاء التنظيمي.
  3. تحديد مدى تأثير تنمية قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم على مستوى التزامهم التنظيمي.
  4. دراسة العلاقة بين شعور الموظفين بالتمكين الإداري ومستوى التزامهم العاطفي والقيمي والمستمر تجاه المنظمة.
  5. التعرف على الفروقات المحتملة في تصورات الموظفين حول التمكين الوظيفي وأثره على الالتزام التنظيمي وفقاً للخصائص الديموغرافية مثل العمر، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي.
- تسعى هذه الدراسة من خلال هذه الأهداف إلى تقديم إسهامات علمية واضحة تعزز المعرفة النظرية، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية تساعد الإدارة العليا في تصميم سياسات تمكين وظيفي فعالة ترفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسن الأداء العام للمنظمة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

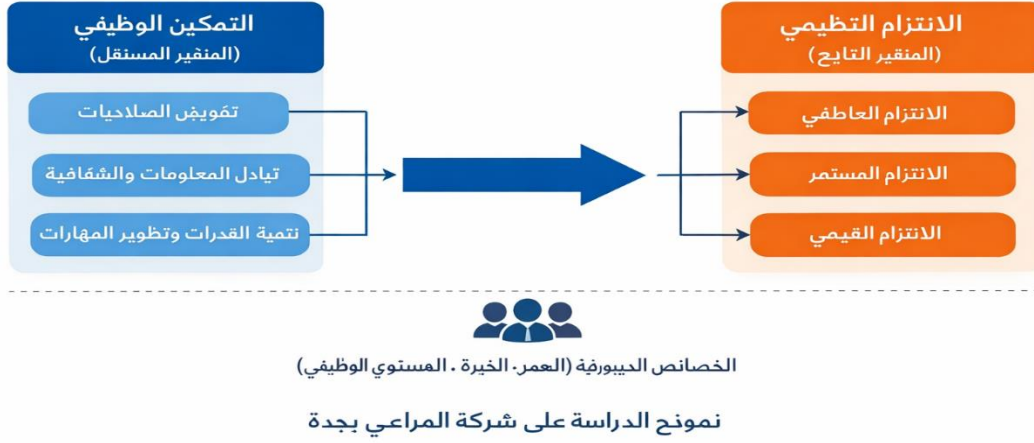
الفرضية الرئيسية:

- هناك أثر معنوي للتمكين الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية معنوية بين تفويض الصلاحيات ومستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.
  2. هناك علاقة إيجابية معنوية بين توفير المعلومات والشفافية في الإدارة وشعور الموظفين بالانتماء والولاء التنظيمي.
  3. هناك علاقة إيجابية معنوية بين تنمية قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم ومستوى التزامهم التنظيمي.
  4. هناك علاقة معنوية بين شعور الموظفين بالتمكين الإداري ومستوى التزامهم العاطفي والقيمي والمستمر تجاه المنظمة.
  5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول التمكين الوظيفي وأثره على الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية مثل العمر، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي.
- هذه الفرضيات تشكل الإطار التحليلي للدراسة، حيث سيتم اختبارها من خلال البيانات المجمعة من الموظفين لتحديد قوة العلاقة بين عناصر التمكين الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات علمية وعملية.

## 1.7. نموذج الدراسة



الشكل: 1 نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على تحليل العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين داخل شركة المراعي في مدينة جدة، حيث يُمثل التمكين الوظيفي المتغير المستقل، بينما يمثل الالتزام التنظيمي المتغير التابع.

ويشمل التمكين الوظيفي عدة أبعاد رئيسية:

1. تفويض الصلاحيات: منح الموظف القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله وتحمل المسؤولية.
2. تبادل المعلومات والشفافية: توفير المعلومات اللازمة للموظف لفهم أهداف المنظمة ومتطلبات العمل.
3. تنمية القدرات وتطوير المهارات: تدريب الموظفين وتزويدهم بالمعرفة والخبرات التي تساعد على أداء مهامهم بفاعلية.

أما الالتزام التنظيمي فيتضمن ثلاثة أبعاد أساسية:

1. الالتزام العاطفي: شعور الموظف بالارتباط والانتماء العاطفي تجاه المنظمة.

2. الالتزام المستمر :ارتباط الموظف بالمنظمة نتيجة الاعتماد على المزايا أو الاستمرارية في العمل.

3. الالتزام القيمي :تمسك الموظف بالقيم والمعايير الأخلاقية للمنظمة والتوافق معها.

ويعكس هذا النموذج الفرضيات التي تم صياغتها، حيث يُفترض أن جميع أبعاد التمكين الوظيفي تؤثر بشكل إيجابي على مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مع إمكانية دراسة تأثير الفروق الديموغرافية (مثل العمر والخبرة والمستوى الوظيفي) كمتغيرات وسيطة قد تُعدل من قوة العلاقة بين التمكين والالتزام.

وباستخدام هذا النموذج، سيتمكن البحث من تحليل البيانات واختبار الفرضيات بدقة، بما يتيح استخلاص نتائج علمية دقيقة تدعم تطوير سياسات التمكين الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي داخل الشركة.

## 1.8. منهجية الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد مناسباً لدراسة العلاقات بين المتغيرات الإدارية من خلال تحليل البيانات المجمعة من الموظفين داخل شركة المراعي في مدينة جدة. يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى تقديم صورة دقيقة وواقعية للواقع التنظيمي، وتحديد طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي، مع التعرف على الفروق المحتملة وفقاً للخصائص الديموغرافية للموظفين.

تعتمد الدراسة على عدة أدوات وأساليب لجمع وتحليل البيانات، وتشمل:

### 1. أداة جمع البيانات:

- استخدام استبيان مقنن يتضمن أسئلة مغلقة (Likert scale) لتقييم أبعاد التمكين الوظيفي الثلاثة (تفويض الصلاحيات، تبادل المعلومات والشفافية، تنمية القدرات وتطوير المهارات) ومستوى الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام القيمي).

- التأكد من صحة وموثوقية الاستبيان من خلال اختبار الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha).

### 2. عينة الدراسة:

- اختيار عينة من الموظفين في مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية بالشركة لضمان تمثيل متوازن لمختلف الفئات.
- تحديد حجم العينة بما يكفي لإجراء التحليل الإحصائي بدقة.

### 3. طرق التحليل الإحصائي:

- استخدام أساليب التحليل الوصفي مثل المتوسطات والانحراف المعياري لتوصيف بيانات الاستبيان.
- استخدام أساليب التحليل الاستدلالي مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.
- دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي باستخدام اختبارات الفروق الإحصائية T-Test, ANOVA



الشكل 2: منهجية الدراسة

## 1.9. الدراسة الميدانية

تركز الدراسة الميدانية على شركة المراعي في مدينة جدة، بهدف التعرف على أثر التمكين الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين. تم اختيار عينة ممثلة من الموظفين العاملين في مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية لضمان شمولية النتائج ودقتها.

واستخدمت الدراسة استبياناً مقنناً لقياس أبعاد التمكين الوظيفي، والتي تشمل:

- تفويض الصلاحيات،
- تبادل المعلومات والشفافية،
- تنمية القدرات وتطوير المهارات،

بالإضافة إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام القيمي. تم توزيع الاستبيانات على الموظفين إلكترونياً وشخصياً، مع التأكد من صحة وموثوقية أداة البحث باستخدام معامل اتساق كرونباخ. واعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي الوصفي لتوضيح اتجاهات الموظفين، والتحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار، بالإضافة إلى اختبار الفروق الإحصائية بين الفئات الديموغرافية المختلفة.

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تقديم صورة دقيقة وواقعية عن واقع التمكين الوظيفي داخل شركة المراعي، وتحديد مدى تأثيره على الالتزام التنظيمي للموظفين، بما يوفر قاعدة علمية تساعد الإدارة في تطوير سياسات فعّالة للموارد البشرية وتحسين الأداء العام للشركة.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح



الشكل 3: مخطط المشروع المقترح

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يندرج موضوع هذا البحث ضمن الحقل المعرفي لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث يركز على تحليل أثر التمكين الوظيفي في مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين، بالتطبيق على شركة المراعي في مدينة جدة. ويأتي هذا التوجه في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال في المملكة العربية السعودية، والتي تتطلب منظمات قادرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والاستدامة من خلال استثمار مواردها البشرية بكفاءة عالية.

لقد أصبح العنصر البشري في المنظمات الكبرى يمثل ركيزة استراتيجية لا تقل أهمية عن رأس المال المادي أو التقني، خاصة في الشركات التي تتسم بتنوع أنشطتها وكبر حجمها وتعقيد هياكلها التنظيمية. وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي، باعتبار أن تمكين الموظف من أداء دوره بفاعلية قد يسهم في تعزيز ارتباطه العاطفي والقيمي بالمنظمة، ويحد من مظاهر اللامبالاة أو ضعف الانتماء. ومن ثم فإن فهم هذه العلاقة من وجهة نظر الموظفين أنفسهم يُعد مدخلاً ضرورياً لتشخيص الواقع الإداري داخل الشركة وتطويره.

وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أن الالتزام التنظيمي، وفق النموذج الثلاثي الذي قدمه كل من John Meyer و Natalie Allen، يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام العاطفي الذي يعكس ارتباط الموظف الوجداني بالمنظمة، والالتزام المستمر المرتبط بتكلفة ترك العمل، والالتزام القيمي القائم على الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة. وفي المقابل، يُنظر إلى التمكين الوظيفي بوصفه مجموعة من الممارسات الإدارية التي تمنح الموظفين صلاحيات أوسع، وتوفر لهم المعلومات والموارد، وتنمي قدراتهم بما يعزز إحساسهم بالقدرة والتأثير.

غير أن مراجعة الدراسات السابقة تكشف أن كثيراً من البحوث تناولت المتغيرين في سياقات عامة أو في قطاعات مختلفة، دون التركيز على بيئة تنظيمية محددة ذات خصائص تشغيلية وإدارية واضحة، كما هو الحال في شركة كبيرة تعمل في قطاع حيوي مثل قطاع الصناعات الغذائية. كما أن عدداً من الدراسات ركز على قياس التمكين من منظور إداري بحت، دون استكشاف إدراك الموظفين الفعلي لهذه الممارسات وانعكاسها على مستوى التزامهم التنظيمي.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مع التركيز على ما يرتبط مباشرة ببيئة الشركات الكبرى، وبالأخص تلك التي تتسم بتعدد المستويات الإدارية وتنوع الوظائف. وسيتم تنظيم العرض في ثلاثة محاور: المتغير المستقل (التمكين الوظيفي)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، ثم الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، تمهيداً لاستخلاص الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في سياق شركة المراعي بمدينة جدة.

## 2.2. المتغير المستقل: التمكين الوظيفي

يُعد التمكين الوظيفي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي ارتبطت بالتحول من النمط الإداري التقليدي القائم على المركزية والرقابة المشددة، إلى نمط أكثر مرونة يقوم على إشراك الموظفين في صنع القرار ومنحهم مساحة أوسع من الاستقلالية. وفي إطار هذا البحث، يُنظر إلى التمكين الوظيفي باعتباره متغيراً مستقلاً يُتوقع أن يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة المراعي في مدينة جدة.

ونشير الأدبيات إلى أن التمكين الوظيفي يتجاوز مجرد تفويض بعض الصلاحيات الشكلية، ليشمل بناء بيئة عمل داعمة تقوم على الثقة المتبادلة، وتدفق المعلومات، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر. وقد أسهمت Gretchen Spreitzer في تطوير البعد النفسي للتمكين، مؤكدة أن شعور الموظف بالمعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير يُعد عنصراً أساسياً في تحقيق التمكين الحقيقي. إلا أن الدراسات التطبيقية في الشركات الكبرى تشير إلى أن البعد الهيكلي للتمكين، مثل وضوح الصلاحيات وإتاحة المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار، يظل شرطاً أساسياً لظهور ذلك الشعور النفسي.

وفي سياق الشركات الكبيرة التي تعتمد على التنسيق بين إدارات متعددة، كما هو الحال في شركة المراعي، فإن تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات التشغيلية قد يسهم في تسريع اتخاذ القرار وتحسين جودة الأداء، شريطة أن يكون مصحوباً بتوفير المعلومات اللازمة لأداء العمل بفاعلية. كما أن الاستثمار في تنمية قدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير المهني يعزز ثقتهم بأنفسهم ويزيد من إحساسهم بأهميتهم داخل المنظمة، وهو ما قد ينعكس إيجاباً على مستوى التزامهم التنظيمي.

وقد بينت عدد من الدراسات الحديثة أن المنظمات التي تتبنى ممارسات تمكين حقيقية تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والانخراط في العمل، وهو ما يرتبط بدوره بارتفاع درجات الالتزام التنظيمي. إلا أن هذه النتائج ليست مطلقة، إذ قد تختلف قوة العلاقة تبعاً لطبيعة الثقافة التنظيمية ودرجة المركزية الإدارية. ففي البيئات التي تسود فيها الثقافة الهرمية، قد يُنظر إلى التمكين بشيء من الحذر، مما يقلل من أثره المتوقع على اتجاهات الموظفين.

وانطلاقاً من ذلك، تعتمد الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد رئيسة لقياس التمكين الوظيفي داخل الشركة، وهي:

### 1. تفويض الصلاحيات.

### 2. تبادل المعلومات والشفافية.

### 3. تنمية القدرات وتطوير المهارات.

ويُفترض أن إدراك الموظفين لوجود هذه الأبعاد بصورة فعلية داخل بيئة العمل سيكون له أثر مباشر في تشكيل مستوى التزامهم التنظيمي. ومن هنا تتبع أهمية تحليل هذا المتغير بدقة في سياق شركة المراعي بمدينة جدة، بوصفها منظمة كبيرة تعتمد بدرجة عالية على كفاءة مواردها البشرية في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

## 2.3. المتغير التابع

يُعد الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم الجوهرية في أدبيات السلوك التنظيمي، نظرًا لارتباطه المباشر باستقرار القوى العاملة، ومستوى الأداء، وانخفاض معدلات الدوران الوظيفي. وفي إطار هذه الدراسة، يُمثل الالتزام التنظيمي المتغير التابع الذي يُتوقع أن يتأثر بدرجة تطبيق ممارسات التمكين الوظيفي داخل شركة المراعي بمدينة جدة، وذلك من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.

ويُنظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه حالة نفسية تعكس طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بالمنظمة، ومدى استعداده للاستمرار فيها وبذل الجهد لتحقيق أهدافها. ولا يقتصر هذا المفهوم على مجرد البقاء في الوظيفة، بل يتعدى ذلك ليشمل مستوى الانتماء والولاء والتطابق مع القيم التنظيمية. ومن ثم فإن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الموظف والمنظمة، في حين قد يعكس انخفاضه وجود فجوات في الممارسات الإدارية أو في بيئة العمل.

وقد أسهم كل من John Meyer و Natalie Allen في تطوير النموذج الثلاثي للالتزام التنظيمي، والذي يُعد من أكثر النماذج استخدامًا في الدراسات التطبيقية. ويقسم هذا النموذج الالتزام إلى ثلاثة أبعاد رئيسة، تتكامل فيما بينها لتفسير طبيعة ارتباط الموظف بالمنظمة، وهي:

### أولاً: الالتزام العاطفي

ويعكس درجة الارتباط الوجداني للموظف بالمنظمة، وشعوره بالفخر والانتماء إليها. ويُعد هذا البعد من أقوى أشكال الالتزام، لأنه ينبع من رغبة داخلية لدى الموظف في الاستمرار والعمل بإخلاص. وفي سياق الشركات الكبرى مثل شركة المراعي، فإن ارتفاع الالتزام العاطفي قد يسهم في تعزيز روح الفريق وتحسين جودة الأداء، خاصة في الإدارات التي تتطلب تنسيقًا مستمرًا بين الموظفين.

### ثانيًا: الالتزام المستمر

ويرتبط بإدراك الموظف للتكاليف المترتبة على ترك العمل، سواء كانت مادية أو معنوية. ويقوم هذا النوع من الالتزام على حسابات عقلانية تتعلق بالاستقرار الوظيفي، والمزايا، وفرص التقدم المهني. وفي بيئة تنظيمية توفر مزايا تنافسية وفرص تطوير واضحة، قد يزداد مستوى الالتزام المستمر لدى الموظفين، إلا أنه يظل أقل قوة من الالتزام العاطفي من حيث تأثيره في السلوك الإيجابي.

### ثالثاً: الالتزام القيمي (أو المعياري)

ويعكس شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة، وإحساسه بأنه ينبغي عليه الاستمرار والعمل بإخلاص تقديراً لما تقدمه له المنظمة من دعم وفرص. ويُعد هذا البعد مرتبطاً بثقافة المنظمة وقيمتها ومدى توافقها مع قيم الموظف الشخصية.

ونشير الدراسات التطبيقية إلى أن مستويات الالتزام التنظيمي قد تختلف باختلاف طبيعة بيئة العمل وأسلوب الإدارة المعتمد. ففي المنظمات التي تتسم بالمركزية الشديدة وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، قد ينخفض الالتزام العاطفي، حتى وإن ظل الالتزام المستمر قائماً بدافع الحاجة إلى الاستقرار الوظيفي. وعلى العكس، فإن المنظمات التي تعتمد ممارسات إدارية تشاركية، وتمنح موظفيها قدرًا من الثقة والاستقلالية، غالبًا ما تسجل مستويات أعلى من الالتزام العاطفي والقيمي.

وفي سياق هذا البحث، يتم قياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة من خلال استقصاء آراء الموظفين حول مدى شعورهم بالانتماء والولاء والرغبة في الاستمرار داخل الشركة. ويكتسب هذا القياس أهمية خاصة في بيئة عمل كبيرة ومتنوعة مثل شركة المراعي في جدة، حيث قد تتباين مستويات الالتزام تبعاً لاختلاف الإدارات والمستويات الوظيفية والخصائص الديموغرافية.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تمثل العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي محورًا رئيسًا في هذا البحث، إذ تنطلق الدراسة من افتراض أن مستوى إدراك الموظفين لممارسات التمكين داخل المنظمة يؤثر بصورة مباشرة في درجة التزامهم التنظيمي. وفي سياق شركة المراعي بمدينة جدة، تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة نظرًا لطبيعة الشركة بوصفها منظمة كبيرة متعددة الإدارات، تعتمد على التنسيق المستمر بين وحداتها المختلفة، وعلى كفاءة مواردها البشرية لتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

تشير الأدبيات النظرية إلى أن التمكين الوظيفي، سواء في بعده الهيكلي أو النفسي، يسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والاستقلالية لدى الموظف، ويزيد من إحساسه بأهمية دوره داخل المنظمة. فعندما يُمنح الموظف صلاحيات واضحة، وتتاح له المعلومات اللازمة لأداء عمله، ويحصل على فرص حقيقية لتنمية مهاراته، فإنه يصبح أكثر قدرة على اتخاذ القرار وأكثر ثقة في أدائه، مما ينعكس على اتجاهاته نحو المنظمة. ومن ثم يُتوقع أن يرتبط ارتفاع مستوى التمكين بارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.

وفي ضوء النموذج الثلاثي للالتزام التنظيمي الذي قدمه John Meyer وNatalie Allen، يمكن تفسير العلاقة بين المتغيرين على النحو الآتي:

### أولاً، التمكين والالتزام العاطفي:

عندما يشعر الموظف بأن الإدارة تثق به وتمنحه مساحة لاتخاذ القرار والمشاركة الفاعلة، فإن ذلك يعزز ارتباطه الوجداني بالمنظمة. فالإحساس بالاستقلالية والتأثير يولد شعورًا بالفخر والانتماء، ويجعل الموظف يرى نفسه جزءًا من نجاح المنظمة، لا مجرد منفذ للتعليمات. وفي بيئة عمل مثل شركة المراعي، حيث تتطلب العمليات التشغيلية سرعة في الاستجابة ودقة في الأداء، قد يسهم تفويض الصلاحيات في تعزيز هذا النوع من الالتزام.

### ثانيًا، التمكين والالتزام المستمر:

قد يسهم التمكين في رفع مستوى الالتزام المستمر من خلال تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي، الأمر الذي يجعل تكلفة ترك العمل أعلى من وجهة نظر الموظف. فعندما توفر المنظمة فرص تطوير مهني حقيقية وتدعم الموظف بالمعلومات والموارد، يصبح الاستمرار فيها خيارًا عقليًا مفضلًا، خاصة في الشركات التي تقدم مزايا تنافسية واستقرارًا وظيفيًا.

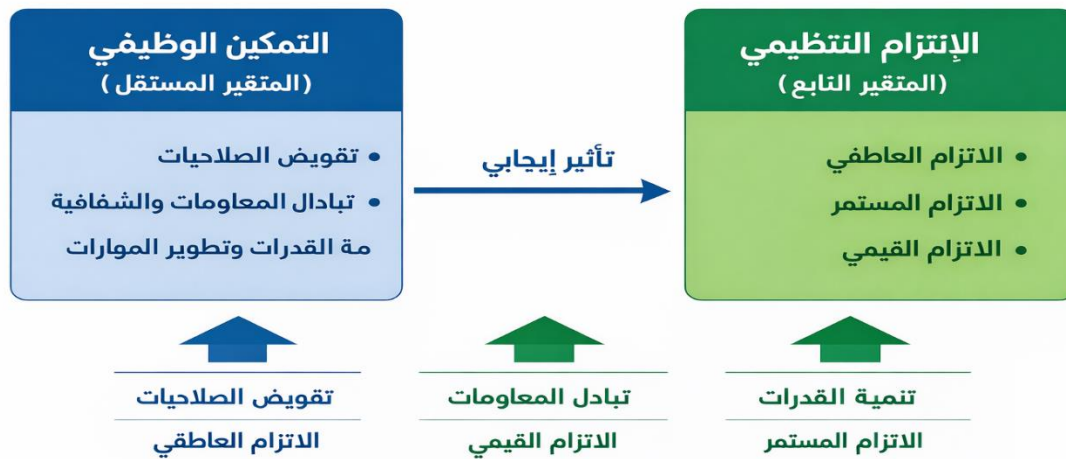
ثالثًا، التمكين والالتزام القيمي:

يرتبط هذا البعد بمدى توافق قيم الموظف مع قيم المنظمة. وعندما تعكس ممارسات التمكين ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والعدالة والشفافية، فإن ذلك يعزز شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة، ويقوي التزامه القيمي بها. فالإدارة التي تشرك موظفيها في اتخاذ القرار وتقدر آراءهم ترسخ قيم المشاركة والمسؤولية، وهو ما ينعكس إيجابًا على سلوكياتهم التنظيمية.

ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى أن قوة العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي قد تختلف تبعاً لعوامل وسيطة، مثل طبيعة الثقافة التنظيمية، ودرجة المركزية الإدارية، والخصائص الديموغرافية للموظفين. ففي البيئات التي يسودها نمط إداري تقليدي، قد لا يؤدي تفويض الصلاحيات وحده إلى رفع مستوى الالتزام إذا لم يصاحبه تغيير حقيقي في أسلوب القيادة وتدفق المعلومات.

وفي إطار هذه الدراسة، يتم اختبار هذه العلاقة بصورة تطبيقية من خلال قياس إدراك الموظفين لأبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحيات، تبادل المعلومات والشفافية، تنمية القدرات وتطوير المهارات)، وتحليل أثرها في مستويات الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة. ويُفترض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى التمكين الوظيفي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة.

وعليه، فإن تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذا السياق لا يقتصر على التحقق من وجود ارتباط إحصائي فحسب، بل يهدف إلى تفسير طبيعة هذا الارتباط ودرجة قوته، بما يسهم في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير سياسات التمكين داخل الشركة وتعزيز التزام موظفيها على المدى الطويل.



الشكل 3: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتمكين الوظيفي

## 2.5. الخاتمة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتحليل المفاهيم المرتبطة بالتمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي، يتضح أن التمكين الوظيفي يمثل أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في سلوكيات الموظفين ومستوى ارتباطهم بالمنظمة. وقد أكدت الأدبيات أن الأبعاد الرئيسة للتمكين، مثل تفويض الصلاحيات، وتبادل المعلومات والشفافية، وتنمية القدرات وتطوير المهارات، تعزز شعور الموظف بالمسؤولية والانتماء، ما ينعكس إيجابيًا على الالتزام العاطفي، والمستمر، والقيمي تجاه المنظمة.

ومع ذلك، تشير الدراسات إلى أن تطبيق التمكين بشكل شكلي أو غير متكامل لا يحقق بالضرورة زيادة في الالتزام التنظيمي، مما يبرز الحاجة إلى فهم دقيق لكيفية إدراك الموظفين لممارسات التمكين وفعاليتها في بيئتهم العملية. وفي سياق هذه الدراسة، التي تُطبق على شركة المراعي في مدينة جدة، تكتسب هذه العلاقة أهمية عملية كبيرة، نظرًا لحجم الشركة وتنوع أنشطتها، واعتمادها الكبير على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

وبناءً على ما سبق، يمثل هذا الفصل قاعدة معرفية متينة تمكن الباحث من الانتقال إلى الفصل الثالث لعرض منهجية الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، بهدف اختبار فرضيات البحث وقياس أثر التمكين الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين داخل شركة المراعي. ويسهم هذا التوجه في تقديم توصيات عملية تساعد الإدارة العليا على تصميم سياسات تمكين فعالة تعزز ولاء الموظفين وانتماءهم التنظيمي، وبالتالي تحسين الأداء العام للشركة.

1. Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). *To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance*. Journal of Applied Psychology, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
2. Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar Publishing.
3. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
4. Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). *The empowerment of service workers: What, why, how, and when*. Sloan Management Review, 33(3), 31–39.
5. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *The empowerment process: Integrating theory and practice*. Academy of Management Review, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
6. Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
7. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education

