

تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للموظفين في
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض

ضي عبد العزيز السبر
٢٠٢١٢٠٤٥٧٩

مشروع تخرج- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- ٢٠٢٤م

إهداء

إلى والدَيَّ العزيزين، اللذين كانا وما زالا مصدر إلهام ودعمٍ في كل خطوة من حياتي العلمية والعملية. لا يمكن للكلمات أن تعبر عن مدى امتناني لحكما غير المشروط وتضحياتكما التي لا تعد ولا تحصى. لقد كان دعمكما وتوجيهكما حجر الزاوية في كل ما أنجزته.

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا وما زالوا مصدرًا من مصادر قوتي وإلهامي. شكرًا لكم على وقوفكم بجانبني في لحظات الشك والتحدي، وعلى كل لحظة من الصداقة الحقيقية التي قدمتموها لي.

إلى أساتذتي في كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن، الذين كانت جهودهم وتوجيهاتهم العلمية هي السبب في بلوغ هذا البحث إلى نهايته. لا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني العميق لمساهماتكم القيمة ولتفانيكم في توفير بيئة علمية مليئة بالتحدي والتطوير.

وأخيرًا، إلى كل من ساعدني في هذا البحث، من زملاء وأصدقاء وأعضاء هيئة التدريس الذين قدموا لي النصائح والملاحظات التي أسهمت في تحسين العمل.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتورة منى مصطفى العشري، على دعمها العلمي المستمر، واهتمامها الكبير بتوجيهاتي طوال فترة إعداد هذا البحث. لقد كانت نصائحها القيمة وإرشاداتها الهادفة سبباً رئيسياً في تحسين جودة العمل وتوجيهه إلى الطريق الصحيح. أقدر لها سعة صدرها، وحسن متابعتها، واهتمامها البالغ بتفاصيل البحث، والذي كان له بالغ الأثر في إنجاحه. جزيل الشكر والامتنان لك على كل ما قدمته لي من دعم علمي وإلهام شخصي.

المستخلص

الهدف من الدراسة: تهدف الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي: "ما هو تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للموظفين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض؟"

منهجية الدراسة: ستتم الدراسة باستخدام منهج وصفي تحليلي، وذلك من خلال جمع البيانات عبر استبانات توزع على موظفي الجامعة، بهدف دراسة العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

نتائج الدراسة: تتوقع الدراسة أن تكون هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، مما سيسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة في السياق المؤسسي.

المساهمة النظرية: تساهم الدراسة في سد الفجوات النظرية المتعلقة بعلاقة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، من خلال استكشاف الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تفسر تأثير التمكين على سلوك الموظفين.

التطبيقات العملية: يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في توجيه المؤسسات التعليمية إلى تبني استراتيجيات تمكين إدارية لتحفيز الموظفين وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي لديهم.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الالتزام التنظيمي، جامعة الإمام محمد بن سعود، الموظفين، ممارسات التمكين، استراتيجيات إدارية.

جدول المحتويات

٨	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١٠	١.٢ مشكلة الدراسة.....
١٠	١.١، ١.١ فجوات على المستوى النظري.....
١١	١.١، ١.٢ فجوات على المستوى التطبيقي.....
١١	١.٢ أهمية الدراسة.....
١١	١.٢، ١.١ على المستوى النظري:.....
١١	١.٢، ١.٢ على المستوى التطبيقي:.....
١٢	١.٣ أسئلة الدراسة.....
١٢	١.١ أهداف الدراسة.....
١٣	١.٢ فرضيات الدراسة.....
١٣	١.٣ نموذج الدراسة.....
١٤	١.٤ منهجية الدراسة.....
١٥	١.٥ الدراسة الميدانية.....
١٧	١.٦ مخطط المشروع المقترح.....
١٨	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٩	٢.١ المقدمة:.....
٢٢	٢.٢ التمكين الإداري.....
٢٣	٢.٣ الالتزام التنظيمي.....
٢٤	٢.٤ العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.....
٢٦	٣. الفصل الثالث: منهجية البحث.....
٢٧	٣.١ المقدمة:.....
٢٧	٣.٢ المتغيرات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....
٢٧	٣.٢، ١.٢ مستويات الإنتاجية (التمكين الإداري).....
٢٧	٣.٢، ٢.٢ تنوع مكان العمل (الألتزام التنظيمي للموظفين).....
٢٨	٣.٣ تصميم البحث:.....
٢٨	٣.٣، ٣.٣ استراتيجية الدراسة:.....
٢٨	٣.٣، ٣.٤ نوع الدراسة:.....
٢٨	٣.٣، ٣.٥ الأفق الزمني:.....
٢٨	٣.٣، ٣.٦ التقنيات والجراءات:.....
٣٠	٣.٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:.....

٣٠	٣،٤،١. مجتمع الدراسة:
٣٠	٣،٤،٢. عينة الدراسة:
٣٠	٣،٤،٣. طرق وتقنيات أخذ العينة:
٣١	الخاتمة
٣٢	٤: الفصل الرابع : التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة
٣٣	٤،١: المقدمة
٣٣	٤،٢: خصائص عينة الدراسة
٣٦	قياس الصدق والثبات آليات الدراسة
٣٧	٤. النتائج الإحصائية
٥٠	الاستنتاج:
٦١	٥. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات
٦٤	قائمة المراجع:

فهرس الجداول

م	الجدول	الصفحة
١	مجتمع وعينة الدراسة	٣١
٢	متغيرات الدراسة (النوع- العمر- المستوى التعليمي – سنوات الخبرة)	٣٤
٣	مقياس الصدق للمحور الأول (التمكين الإداري)	٣٨
٤	مقياس الصدق للمحور الثاني (الالتزام التنظيمي)	٣٨
٥	القيم المستخلصة من المعادلة البنائية	٤٢
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	٤٤
٧	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة	٤٥
٨	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية Model Summary	٤٧
٩	تحليل التباين باستخدام التمكن الإداري كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع	٤٩
١٠	Coefficients لتأثير التمكن الإداري على الالتزام التنظيمي	٤٩
١١	تأثير التفويض على الالتزام التنظيمي Model Summary	٥١
١٢	الفرضية الفرعية الثانية Model Summary	٥٢
١٣	نتائج اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثانية	٥٣
١٤	للفرضية الفرعية الثانية Coefficients	٥٣
١٥	Model Summary للفرضية الفرعية الثالثة	٥٥
١٦	نتائج اختبار ANOVA: للفرضية الفرعية الثالثة	٥٦
١٧	Coefficients: للفرضية الفرعية الثالثة	٥٦
١٨	Model Summary: للفرضية الفرعية الرابعة	٥٧
١٩	نتائج اختبار ANOVA: للفرضية الفرعية الرابعة	٥٨
٢٠	Coefficients: للفرضية الفرعية الرابعة	٥٩

فهرس الأشكال

م	الشكل	الصفحة
١	نموذج البحث المقترح	١٤
٢	نموذج منهجية البحث	١٥
٣	نموذج هيكل المشروع المقترح	١٨
٤	متغير النوع	٣٥
٥	متغير الفئة العمرية	٣٦
٦	متغير المستوى التعليمي	٣٦
٧	متغير سنوات الخبرة	٣٧
٨	نموذج نتائج الفرضية الرئيسية	٥٠
٩	نموذج نتائج الفرضية الفرعية الأولى	٥١
١٠	نموذج نتائج الفرضية الفرعية الثانية	٥٤
١١	نموذج نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	٥٧
١٢	نموذج نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	٥٩

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ويعد موضوعاً مهماً يثير اهتمام كثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري والتي تساعد الإدارة على إطلاق القوة الكامنة لدى المديرين من علم وخبرة ومجهود وتهيئة مناخ تنظيمي يتيح الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات حيث ينظر إلى التمكين على أنه وسيلة مهمة للحفاظ على الجودة ولا سيما في ظل ما تتسم به بيئة المؤسسة من منافسة شديدة حيث يزيد من التزام العاملين من قبل المؤسسة التي يعملون بها نظراً لارتفاع مستويات الرضا الوظيفي فيها. (عبدالعال، ٢٠٢٠)

يعد التزام العاملين حاجة حقيقية للمنظمة من أجل بقائها واستمرارها وهو الدافع الحقيقي لشحن الطاقات وتوجيهها نحو أهداف المنظمة، حيث يؤدي رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي تحسين أداء المنظمة وإنتاجيتها. (د. الوزرة، ٢٠٢٠)

عندما نزرع الرضا و الولاء التنظيمي بين جميع الفئات في المنظمة، ابتداء من رأس الهرم الوظيفي، إلى أبسط الرتب الوظيفية، حيث يشعر الموظف، بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة، و عندها ستحتفظ بموظفيها طوال حياتهم الوظيفية، وسيواكبونها في سعيها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، و يعتبر عامل الإهتمام بالموارد البشري في المنظمات التي تأخذ بمبدأ العمل الإستراتيجي من الأولويات الأساسية التنظيمية التي تحقق الفعالية و الكفاءة في الأداء، و التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء الصلاحيات و المسؤوليات، وكذا حرية للموظفين في أداء أعمالهم بعيداً عن المراقبة الخارجية للإدارة العليا، وبذلك يعتبر التمكين الإداري مفعلاً للطاقات البشرية ويعمل على الاستثمار الجيد في هذا المورد البشري، و يكسب العمل الإداري قيمة ومعنى، ويجعله أكثر تحفيزاً، وهذا ما يؤدي التميز في إنجاز الأعمال. (هنية & رشدي، ٢٠٢٠)

يعتمد نجاح التنظيم المؤسسي في إدارة موارده البشرية بغية الوصول إلى أهدافها المنشودة على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه مع الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد وكذلك يعتمد على الإدارة الواعية التي تقوم بتهيئة الظروف حتى تتحصل على أقصى مردود كمّي وكيفي فتوفر الظروف الملائمة يكون انطلاقاً من بيئة العمل المهنية. (رقاني & صنقلي، ٢٠٢٠)

وقد أصبح التمكين الإداري بموضع الأهتمام من الباحثين؛ أجريت الدراسات التي تتمحور حول مفهوم التمكين والالتزام التنظيمي، حيث أن التمكين يركز بشكل كبير على الثقة بين القيادة والعاملين، وتصبح اتخاذ القرارات مشتركة، ولقد انشغل الكثير من الباحثين بتقصي العوامل الوظيفية والتنظيمية والديمغرافية المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

لكن رغم أن التمكين يوفر الرضا الوظيفي، والانتماء للمنظمة ويعطي الصلاحيات إلا أنه يوجد عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري، إضافة إلى ضعف التدريب والتطوير الذاتي، وأن الالتزام التنظيمي يساعد على التنبؤ برضا الموظف ومشاركة الموظف، وتحقيق إنتاجية عالية للموظف، إلا أنه يمكن أن يكون عامل فشل او نجاح للمؤسسات،

وتثير بعض الدراسات شكوكًا واسئلة حول واقعية تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وصعوبة تطبيقه على أرض الواقع، وعلى الرغم من هذه الشكوك فهناك شركات عالمية ومؤسسات كبيرة وصغيرة بدأت تمارس هذا المفهوم وتطبيقه، وتجد مردودًا إيجابيًا ليس على المستويات المعنوية (مثل رضا العاملين وولائهم) فحسب، بل على المستويات المادية مثل الأرباح والإيرادات كذلك. (د. ملحم، ٢٠٠٦)، وبالمقابل هناك شركات ومؤسسات حاولت تطبيق المفهوم، ولكنها فشلت، ولم تحقق النجاح المتوقع، وأخرى لم تحاول مستفيدة من تجارب الآخرين الفاشلة. (د. ملحم، ٢٠٠٦)

أهمية هذه الدراسة حين تسلط الضوء على أحد المفاهيم المعاصرة ويجب على المؤسسات تفهمه وإدراكه، إلا وهو التمكين الإداري، وذلك باعتباره من أهم العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين، كما أن دراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري بمكان، أصبح موضوعًا مهمًا لا يمكن للمؤسسات تجاهله لما له أثر على نجاحها واستمراريتها. (جدي & عبيد، ٢٠٢٠)

١.٢ مشكلة الدراسة

رغم التطور الكبير في أدبيات إدارة الموارد البشرية، لا تزال هناك فجوات نظرية وتطبيقية في فهم طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، فمعظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة هذه العلاقة بشكل عام، دون التعمق في فهم الآليات والعمليات التي تربط بين أبعاد التمكين الإداري ومكونات الالتزام التنظيمي.

١.١.١ فجوات على المستوى النظري

هناك حاجة لمزيد من الفهم حول الآليات والعمليات التي تربط بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، دراسة العوامل الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على هذه العلاقة، مثل الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، التحقق من النظريات السلوكية والنفسية التي تفسر تأثير التمكين على الالتزام التنظيمي (مثل نظرية التحفيز الذاتي، نظرية التبادل الاجتماعي).

١,١,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تشير الأبحاث إلى أن ممارسات التمكن الإداري المتمثلة في تفويض الصلاحيات، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير مهارات الموظفين، وقد تم توثيق هذه العلاقة في قطاعات مختلفة، مع وجود بعض الاختلافات حسب السياق الثقافي والتنظيمي، تصميم برامج تدريبية وتطويرية لتنمية مهارات المديرين في ممارسات التمكن الإداري وربطها بتعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين.

وفقاً لما سبق تهدف الدراسة الحالية الإجابة على السؤال الرئيسي:

"ما هو تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للموظفين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية بمنطقة الرياض؟"

١,٢. أهمية الدراسة

أهمية هذه الدراسة تتمثل في أنها تتطرق إلى متغيرين بالغين الأهمية وهي التمكين الإداري كأحد أهم الإستراتيجيات لتطوير قدرات ومهارات الأفراد وكذلك الالتزام التنظيمي الذي له دور كبير في تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمات، تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على مستوى الجامعة التي لها أهمية كبيرة فكلما ارتقى العمل والإنتاجية كلما ارتقى المجتمع بأكمله. (وهيبة، ٢٠١٩)

١,٢,١. على المستوى النظري:

إثراء المعرفة والفهم: تساهم الدراسة في توسيع آفاق المعرفة النظرية في مختلف المجالات، تمكن من اكتساب رؤى وأطر نظرية جديدة لفهم الظواهر والمشكلات.

بناء النظريات والنماذج: تؤدي الدراسات النظرية إلى بناء نظريات وتطوير نماذج تفسيرية للواقع، تساعد على اختبار وتطوير النظريات والنماذج القائمة.

تحقيق التراكم المعرفي: تساهم الدراسات النظرية في بناء قاعدة معرفية متطورة ومتراكمة، تمكن من استخدام المعرفة السابقة كأساس للبحث والدراسة الجديدة.

١,٢,٢. على المستوى التطبيقي:

إيجاد حلول للمشكلات العلمية: تستخدم الدراسات التطبيقية المعارف النظرية لحل المشكلات الواقعية، تساهم في تطوير الممارسات والتقنيات المستخدمة في مختلف المجالات.

تحسين الأداء والكفاءة: تساهم الدراسات التطبيقية في تحسين الأداء والإنتاجية في مجالات العمل، تساعد على تطوير الأساليب والممارسات لرفع الكفاءة والفعالية.

دعم القرارات والسياسات: توفر الدراسات التطبيقية بيانات وأدلة لاتخاذ قرارات مستنيرة، تساعد في تصميم وتطبيق السياسات والبرامج الفعالة.

١,٣. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: ما هو تأثير التكمين الإداري على الالتزام التنظيمي للموظفين؟

١. ما هي أبعاد التكمين الإداري المستخدمة في هذه الدراسة؟
٢. كيف تم قياس مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين في الجامعة؟
٣. ماهي أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول العلاقة بين التكمين الإداري والالتزام التنظيمي للموظفين؟

١,١. أهداف الدراسة

التعرف على مفهوم التكمين الإداري وأبعاده المستخدمة في هذه الدراسة

تحليل طبيعة العلاقة بين التكمين الإداري والالتزام التنظيمي للموظفين في الجامعة

التعرف على مدى تأثير أبعاد التكمين الإداري (كالتفويض، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقلالية، إثراء الوظيفة) على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.

تقديم توصيات وآليات لتعزيز التكمين الإداري بهدف تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين

١,٢. فرضيات الدراسة

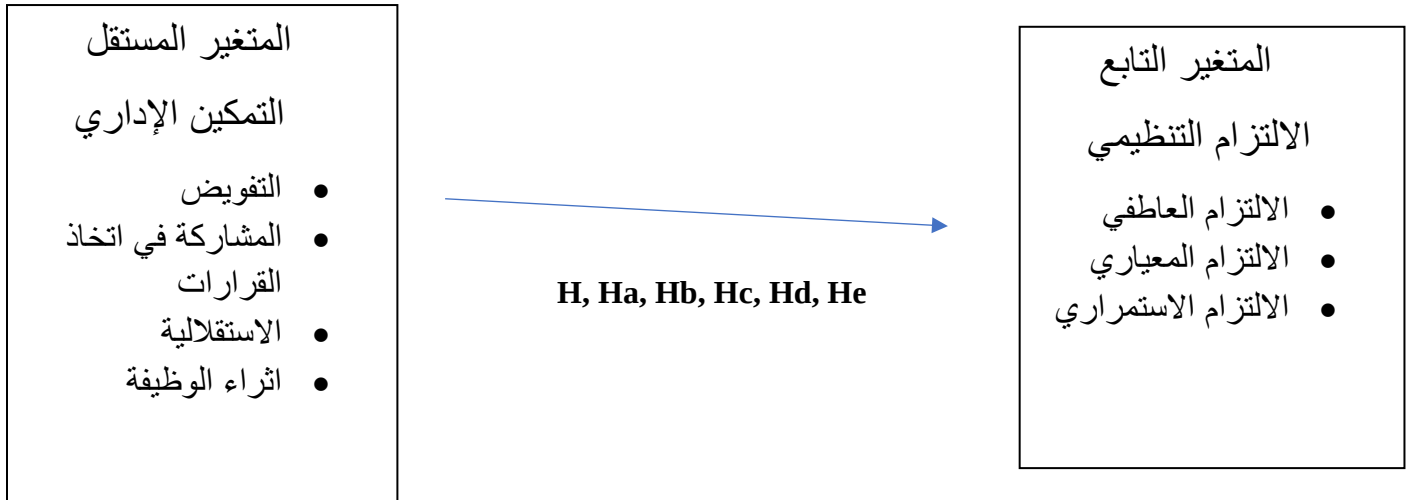
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.

الفرضيات الفرعية:

- . يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التفويض على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين
- . يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين
- . يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين
- . يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إثراء الوظيفة على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين

١,٣. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل ١: نموذج البحث المقترح المصدر له الطالب

١,٤ . منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

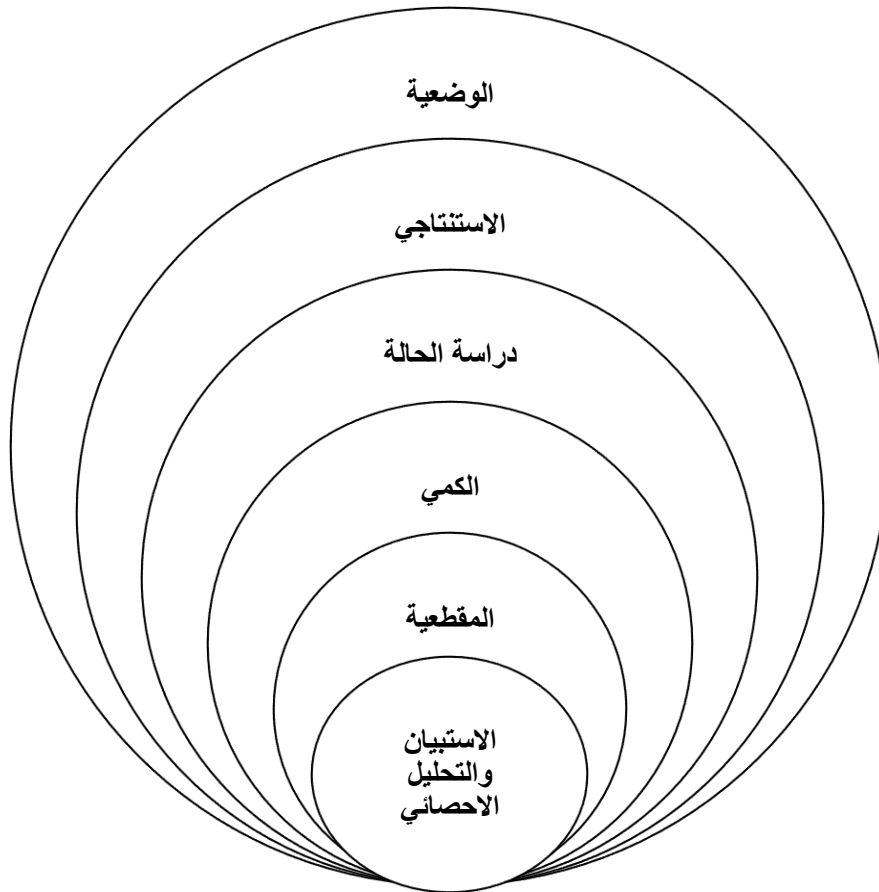
إستراتيجية البحث: دراسة حالة

اختيار البحث: كمي

الأفق الزمنية: المقطعية

تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي

الشكل ٢: نموذج منهجية البحث المصدر له الطالب



١,٥ . الدراسة الميدانية

تأسست جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في العاصمة الرياض ممثلة في كلية الشريعة في سنة ١٣٧٣هـ - ١٩٥٣م، وتطورت منذ ذلك الحين بصورة جذرية حتى أصبحت جامعة في عام ١٣٩٤هـ - ١٩٧٤م، وتقوم الجامعة على إحداث التكامل بين الالتزام بالقيم الإسلامية والتميز الأكاديمي من أجل المساهمة في بناء مجتمع المعلومات والمعرفة.

ويعد المعهد العلمي في الرياض نواة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، فقد تأسس في عام ١٣٧٠هـ - ١٩٥٠م عندما عهد مؤسس المملكة العربية السعودية جلالة الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود - رحمه الله - إلى مفتي الديار السعودية آنذاك سماحة الشيخ محمد بن إبراهيم آل الشيخ - رحمه الله - بافتتاح المعهد، تلاه بعد ذلك افتتاح العديد من المعاهد، ثم افتتاح كلية العلوم الشرعية في عام ١٣٧٣هـ، والتي تعرف الآن بكلية الشريعة، وتعد واحدة من أعرق الكليات الشرعية في العام الإسلامي، ثم توالى بعدها افتتاح العديد من الكليات والمعاهد العليا. ويوجد في هذه الكليات أكثر من اثنين وتسعين قسماً علمياً، وتحوي المدينة الجامعية أيضاً على مدينة متكاملة لتعليم الطالبات، تحمل اسم خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود - رحمه الله.

وتسعى الجامعة إلى تلبية حاجات المجتمع السعودي التعليمية والتنموية من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة علمياً وثقافياً وفكرياً لخدمة المجتمع وتوفير بيئة تعليمية وثقافية تخدم احتياجات المؤسسة الأكاديمية والمضي قدماً في برامج تطوير كوادرها البشرية. كما تسهم الجامعة في دفع عجلة التنمية البشرية من خلال تقديم برامج دراسية متنوعة وعلى مختلف المستويات.

وبالرغم من تميز الجامعة في مخرجاتها الشرعية واللغوية منذ نشأتها، إلا أنها لم تقتصر على ذلك فحسب، بل أنشأت كذلك كليات ومعاهد لتقديم برامج نوعية متخصصة في العلوم الاجتماعية واللغويات والعلوم والحاسب الآلي والإدارة، والاقتصاد، والهندسة والطب. وتعنى الجامعة بتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها فقد أقامت معهداً لتعليم اللغة العربية بالرياض، وتضم الجامعة ١٤ كلية وثلاثة معاهد عليا وخمسة معاهد علمية خارج المملكة بالإضافة إلى ٧٠ معهداً علمياً منتشرة في مناطق المملكة، وقد صدر في عام ١٤٤٢هـ قرار تسكين المعاهد العلمية في وزارة التعليم وذلك تحديداً لاختصاصات الجامعات في التعليم بعد المرحلة الثانوية.

رسالة الجامعة:

تقديم برامج أكاديمية متميزة وإنتاج بحثي نوعي، من خلال بيئة محفزة ونظم إدارية محكومة وتقنية متقدمة وموارد مستدامة وشراكات فاعلة، لتحقيق مخرجات تنافسية تلبي احتياجات سوق العمل وتسهم في بناء الاقتصاد المعرفي وخدمة المجتمع المحلي والعالمي.

قيم الجامعة:

- الوسطية والاعتدال
- الشفافية
- المبادرة
- التميز
- التشاركية
- الاستدامة
- المسؤولية

١,٦. مخطط المشروع المقترح

هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة



الشكل ٣: نموذج هيكل المشروع المقترح المصدر له الطالب

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

يعد الالتزام التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات ونجاحها، حيث يشير الى رغبة الأفراد في بذل الجهد وتحمل المسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة (الزهراني، ٢٠١٨)

ويعد التمكين الإداري أداء فعالة لتعزيز الالتزام التنظيمي، حيث يتيح للموظفين الشعور بالمسؤولية والاستقلالية في أداء مهامهم، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والالتزام بأهداف المنظمة (الروسان، ٢٠٢٠)

يؤثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي من خلال عدة مسارات:

- **زيادة الشعور بالمسؤولية:**
عندما يمنح الموظفون صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، يشعرون بمسؤولية أكبر تجاه أدائهم، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح (الرفاعي، ٢٠٢١).
 - **تعزيز الشعور بالانتماء:**
عندما يشارك الموظفون في صنع القرارات ويمنحون فرصا لتطوير مهاراتهم، يشعرون بالانتماء الى المنظمة ويسعون الى تحقيق أهدافها (الكوثر، ٢٠١٩).
 - **تحسين الدافع والتحفيز:**
عندما يشعر الموظفون بتقدير جهودهم ويمنحون فرصا للتطوير، يزداد دافعهم للعمل وتحقيق النجاح، مما يعزز التزامهم بالمنظمة (أبو شقرة، ٢٠١٧).
 - **زيادة الإنتاجية:**
عندما يمنح الموظفون حرية أكبر في أداء مهامهم، يصبحون أكثر إنتاجية وفعالية، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (أحمد، ٢٠١٨).
- وبالتالي يعد التمكين الإداري أداة قوية لتعزيز الالتزام التنظيمي، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات ونجاحها.

أهمية إجراء الدراسات السابقة:

يعد إجراء الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث أكاديمي، حيث يساعد على فهم موضوع البحث بشكل أعمق وتحديد الفجوات المعرفية التي لم يتم تناولها في الأبحاث السابقة تساهم الدراسات السابقة في:

- **تحديد سياق البحث:**

تساهم الدراسات السابقة على فهم السياق العام للبحث، وتحديد العوامل المؤثرة في الموضوع، والنظريات المتعلقة به

- **تحديد الفجوات المعرفية:**

تساعد الدراسات السابقة على تحديد الفجوات المعرفية التي لم يتم تناولها في الأبحاث السابقة، مما يساعد على تحديد مسار البحث بشكل دقيق

- **تحديد منهجية البحث:**

تساعد الدراسات السابقة على تحديد منهجية البحث المناسبة، وتحديد الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع وتحليل البيانات

- **تقديم أدلة ودعم للفرضيات:**

تساعد الدراسات السابقة على تقديم أدلة ودعم للفرضيات التي يتم طرحها في البحث، مما يعزز من مصداقية نتائج البحث

- **تجنب تكرار الأبحاث:**

تساعد الدراسات السابقة على تجنب تكرار الأبحاث التي تم إجراؤها سابقاً، مما يساهم في توجيه البحث نحو موضوعات جديدة ومهمة

يعد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي من المفاهيم المهمة في مجال الإدارة، وغالباً ما يتم دراستهما معاً في الأبحاث، حيث يعتقد أن التمكين الإداري له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

التمكين الإداري هو منح الموظفين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وإدارة عملهم بشكل مستقل، مع توفير الدعم والتوجيه اللازمين

يشمل هذا منحهم السلطة لاتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية عن نتائج عملهم، وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين، وتوفير الموارد اللازمة لإنجاز مهامهم، يساهم التمكين الإداري في تحسين دافع الموظفين وزيادة شعورهم بالانتماء للمنظمة، وتحسين أدائهم.

الالتزام التنظيمي هو شعور الموظفين بالولاء والتعلق بالمنظمة، ورغبتهم في بذل الجهد لتحقيق أهدافها، يشمل هذا الشعور بالانتماء بالمنظمة، والشعور بالالتزام بالبقاء في المنظمة، والشعور بالالتزام بالمنظمة بسبب الفوائد التي تقدمها، يساهم الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين، وزيادة إنتاجية العمل، وخفض معدلات التغيب والانسحاب

يعتقد أن التمكين الإداري له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي عندما يشعر الموظفون بالتمكين، يزداد شعورهم بالثقة بالنفس، ويصبحون أكثر استعدادا لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، يساهم التمكين الإداري في تحسين دافع الموظفين، وزيادة شعورهم بالانتماء، مما يعزز من الالتزام التنظيمي

كما يمكن أن تؤثر عوامل أخرى على الالتزام التنظيمي، مثل ثقافة المنظمة، وطبيعة العمل، وطبيعة العلاقات بين الموظفين والإدارة، من المهم دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بشكل متعمق لفهم العوامل المؤثرة على هذه العلاقة.

٢,٢. التمكين الإداري

التعريف:

التمكين الإداري هو عملية منح الموظفين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وإدارة عملهم بشكل مستقل، مع توفير الدعم والتوجيه اللازمين، يشمل هذا منحهم السلطة لاتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية عن نتائج عملهم، وتوفير الموارد اللازمة لإنجاز مهامهم

التطورات:

لقد شهد مفهوم التمكين الإداري تطورات كبيرة خلال العقود الماضية، في البداية كان التركيز على منح الموظفين المزيد من السلطة لاتخاذ القرارات، ومع مرور الوقت أصبح التركيز على توفير الموارد اللازمة لإنجاز مهامهم

الأبعاد:

يمكن تقسيم التمكين الإداري الى أبعاد رئيسية:

- **السلطة:** منح الموظفين السلطة لاتخاذ القرارات
- **المسؤولية:** منح الموظفين المسؤولية عن نتائج عملهم
- **الدعم:** توفير الموارد اللازمة للموظفين لإنجاز مهامهم

النظرية:

يوجد العديد من النظريات التي تشرح تأثير التمكين الإداري على أداء الموظفين، مثل:

- **نظرية التوقع:** تفترض هذه النظرية أن الموظفين سيبدلون المزيد من الجهد إذا اعتقدوا أنهم سيحصلون على مكافأة مرغوبة
- **نظرية التحديد:** تفترض هذه النظرية أن الموظفين سيبدلون المزيد من الجهد إذا شعروا أنهم قادرون على انجاز المهمة
- **نظرية التمكين:** تفترض هذه النظرية أن الموظفين سيبدلون المزيد من الجهد إذا شعروا أنهم يتمتعون بالسلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات

٢,٣ . الالتزام التنظيمي

التعريف:

الالتزام التنظيمي هو شعور الموظفين بالولاء والتعلق بالمنظمة، ورغبتهم في بذل الجهد لتحقيق أهدافها، يشمل هذا الشعور بالانتماء للمنظمة، والشعور بالالتزام بالبقاء في المنظمة، والشعور بالالتزام بالمنظمة بسبب الفوائد التي تقدمها، يساهم الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين، وزيادة إنتاجية العمل، وخفض معدلات التغيب والانسحاب

التطورات:

لقد شهد مفهوم الالتزام التنظيمي تطورات كبيرة خلال العقود الماضية، في البداية كان التركيز على الالتزام بالمنظمة ككل، ومع مرور الوقت أصبح التركيز على الالتزام بأجزاء محددة من المنظمة، مثل الالتزام بالفريق أو الالتزام بالقيم

الأبعاد:

يمكن تقسيم الالتزام التنظيمي الى أبعاد رئيسية:

- **الالتزام العاطفي:** الشعور بالانتماء للمنظمة، ورغبة الموظف في البقاء فيها
- **الالتزام المستمر:** الشعور بالالتزام بالبقاء في المنظمة بسبب التكلفة التي ستكلفه مغادرتها
- **الالتزام النفعي:** الشعور بالالتزام بالمنظمة بسبب الفوائد التي تقدمها

النظرية:

يوجد العديد من النظريات التي تشرح تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين، مثل:

- **نظرية التوقع:** تفترض هذه النظرية أن الموظفين سيبدلون المزيد من الجهد إذا اعتقدوا أنهم سيحصلون على مكافأة مرغوبة

- **نظرية التحديد:** تفترض هذه النظرية أن الموظفين سيبدلون المزيد من الجهد إذا شعروا أنهم قادرون على انجاز المهمة
- **نظرية العدالة:** تفترض هذه النظرية أن الموظفين سيبدلون المزيد من الجهد إذا شعروا أنهم يعاملون بشكل عادل

٢,٤ . العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

تشير العديد من الدراسات السابقة الى وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، فمنح الموظفين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين، يساهم في زيادة شعورهم بالانتماء للمنظمة، ويزيد من رغبتهم في بذل الجهد لتحقيق أهدافها

تحليل العلاقة من خلال الدراسات السابقة:

١ . الأنماط:

- النمط الأول:** تظهر العديد من الدراسات أن التمكين الإداري يؤدي الى زيادة الالتزام العاطفي، حيث يشعر الموظفون بالانتماء للمنظمة ورغبتهم في البقاء فيها
- النمط الثاني:** تشير بعض الدراسات الى أن التمكين الإداري يؤدي الى زيادة الالتزام المستمر، حيث يشعر الموظفون بالالتزام بالبقاء في المنظمة بسبب التكلفة التي ستكلفه مغادرتها
- النمط الثالث:** تظهر بعض الدراسات أن التمكين الإداري يؤدي الى زيادة النفعي، حيث يشعر الموظفون بالالتزام بالمنظمة بسبب الفوائد التي تقدمها
- ٢ . الصراعات:**

- الصراع الأول:** قد يؤدي بعض أساليب التمكين الإداري الى الشعور بالضغط على الموظفين، مما قد يؤدي الى انخفاض الالتزام التنظيمي
- الصراع الثاني:** قد يؤدي بعض أساليب التمكين الإداري الى الشعور بالعدم ثقة م قبل الموظفين، مما قد يؤدي الى انخفاض الالتزام التنظيمي

٣. الفجوات:

الفجوة الأولى: توجد فجوة بين ما يعتقد أن التمكين الإداري يقدمه من فوائد، وما يمارس

فعليا في بعض المنظمات

الفجوة الثانية: توجد فجوة بين ما يعتقد أن الالتزام التنظيمي يقدمه من فوائد، وما يمارس

فعليا في بعض المنظمات

٣: الفصل الثالث: منهجية البحث

٣،١ المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في تحقيق (تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للموظفين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض) وهو يعرض بالتفصيل كلا من التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق واجراءات تحليل البيانات.

٣،٢ المتغيرات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الاجرائية اساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح، حيث يصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به، وهذا يساعد الباحثين على ضمان اتساق دراستهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

٣،٢،١ مستويات الإنتاجية (التمكين الإداري)

التعريف الاجرائي للتمكين الإداري: هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية (محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ٢٠٢٠، ص ٢٤)

٣،٢،٢. تنوع مكان العمل (الالتزام التنظيمي للموظفين)

التعريف الاجرائي للالتزام التنظيمي للموظفين: هو الرغبة الداخلية للفرد في المؤسسة وذلك ببذل أقصى درجات الجهد في العمل، وذلك نابع من القيم والأهداف العامة للمؤسسة بحيث تكون لديه الرغبة الشديدة بالمحافظة علي استمرارها وتطورها (مهدي صالح مهدي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، ٢٠٢٢، ص

(١٢٧

٣،٣. تصميم البحث:

٣،٣،١. فلسفة الدراسة: الوضعية

الوضعية تركز على المشاهدات والتجريب من الواقع الاجتماعي للوصول الى القوانين العامة التي تخضع لها الظاهرة من خلال جمع البيانات وتحليلها (سعد عبدالعزيز، نماذج من الفكر المعاصر، ٢٠١١، ص ٤٤)

٣،٣،٢. منهج البحث: الاستنتاجي

حيث يقوم المنهج الاستنتاجي على دراسة المشكلة أو الحالة بشكل عام وكلي، وذلك انطلاقاً من المفترضات الموجودة والمتوفرة، ثم بعد ذلك الانتقال إلى الجزئيات من خلال الاستنتاجات.

٣،٣،٣. استراتيجية الدراسة: دراسة الحالة

دراسة الحالة، هي تلك الدراسة التي تهتم بدراسة كافة الجوانب الخاصة بظاهرة ما، أو التعرف على خصائص حالة ما قد تكون متمثلة في موقف أو فرد أ جماعة يجمعهم عمل أو هواية (عمر حلمي فهمي، التدريب الإداري، ٢٠٢٣م، ص ٢٥٤)

٣،٣،٤. نوع الدراسة: كمي

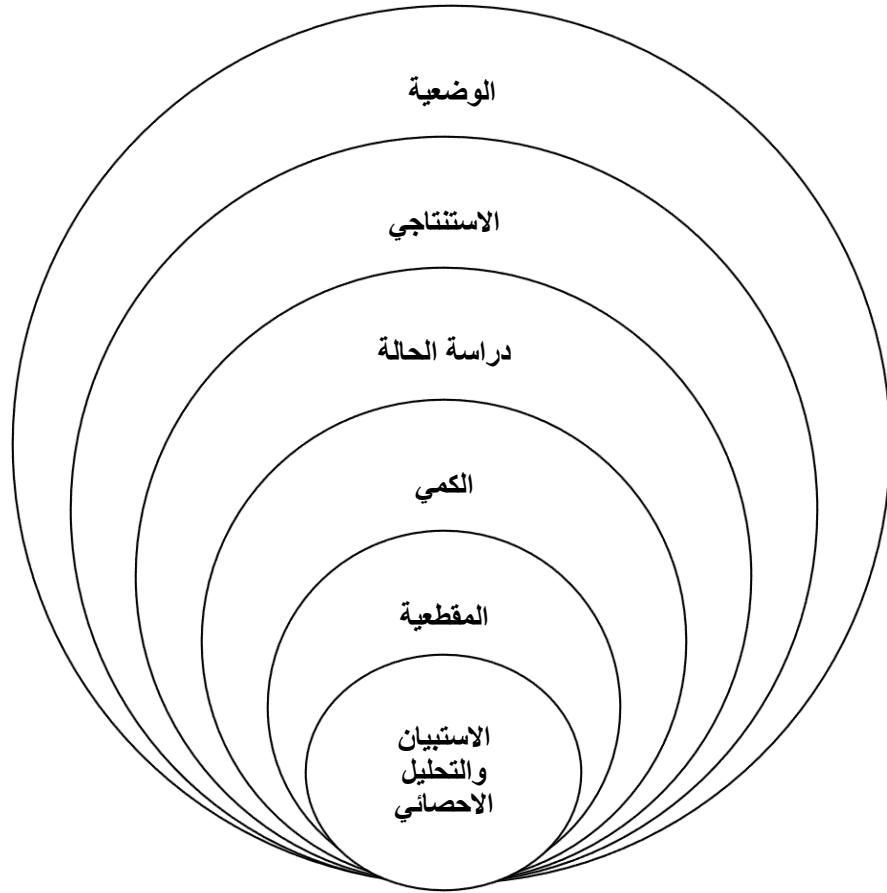
يهتم البحث الكمي بجمع البيانات التي يمكن تحليلها وإحصائها وذلك لمعرفة معلومة معينة، وذلك من خلال إجراء دراسة في ظروف معينة لجمع بيانات دقيقة (محمد خليل عباس، مدخل إلى مناهج البحث، ٢٠١٤، ص ٩٣)

٣،٣،٥. الأفق الزمني: المقطعية

الدراسات المقطعية، هي من انواع البحوث القائمة على الملاحظة التي تحلل بيانات المتغيرات التي تم جمعها في وقت معين عبر عينة من الأفراد أو مجموعة فرعية محددة مسبقاً (www.questionpro.com)

٣،٣،٦. التقنيات والاجراءات: الاستبيان

الاستبيان، هو أحد أدوات البحث ويتكون من مجموعة من الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات من الأشخاص موضع البحث



٣،٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

٣،٤،١. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض من موظفين ومدراء قسم ومدراء وحدات وإداريين والذي يتكون عددهم أكثر من (١٠٠)

٣،٤،٢. عينة الدراسة:

تم اختيار العينة باستخدام الاستبيانات لضمان تمثيل مختلف الفئات بشكل دقيق وعادل.

جدول ١: مجتمع وعينة الدراسة

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض	١٠٠	٤٠

٣،٤،٣. طرق وتقنيات أخذ العينة:

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة

الخاتمة

تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

استنادا الى مراجعة الأبحاث السابقة في هذا المجال، خلص هذا البحث الى النتائج الرئيسية التالية:

١. العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للعاملين
٢. تشير الدراسات الى أن أبعاد التمكين الإداري كالتفويض، المشاركة في صنع القرار، والاستقلالية تسهم في زيادة الالتزام التنظيمي
٣. هناك اختلاف في قو العلاقة بين التمكين والالتزام وفقا لطبيعة المنظمة والثقافة التنظيمية السائدة

مناقشة الآثار البحثية المستقبلية

ان نتائج هذا البحث تفتح آفاقا واعدة للبحوث المستقبلية في هذا الموضوع، حيث يمكن استكشاف الجوانب التالية:

١. دراسة تأثير التمكين الإداري على أبعاد الالتزام التنظيمي المختلفة (الالتزام العاطفي، المعنوي، الاستمراري)
٢. فحص دور العوامل التنظيمية والشخصية كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة في تعزيز العلاقة بين التمكين والالتزام
٣. اجراء دراسات مقارنة للتعرف على تأثير التمكين الإداري على الالتزام في قطاعات وبيئات عمل مختلفة

المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال

يساهم هذا البحث بشكل اجمالي في تعزيز فهمنا لتأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي من خلال:

١. تقديم دليل تجريبي إضافي على العلاقة الإيجابية بين التمكين والالتزام في سياق بيئة العمل المحلية
٢. ابراز أهمية تبني ممارسات التمكين الإداري كآلية فعالة لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين
٣. تسليط الضوء على الحاجة لمراعاة العوامل التنظيمي والثقافية عند تطبيق ممارسات التمكين

٤: الفصل الرابع : التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

٤,١ : المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية spss الإصدار ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الإحصائي ويتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام spss الإصدار ٢٨ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج وتم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر spss الإصدار ٢٨

٤,٢ : خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس-الفئة العمرية-عدد سنوات الخبرة-والمستوى التعليمي

النوع: ويشتمل على (ذكر-أنثى)

الفئة العمرية: وتشتمل على (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤١ سنة فأكثر)

عدد سنوات الخبرة: وتشتمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)

المستوى التعليمي: ويشمل (أقل من ثانوي، ثانوي، جامعي، ماجستير)

جدول ٢: متغيرات الدراسة (النوع- العمر- المستوى التعليمي – سنوات الخبرة)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	١. ذكر	١٤	٣٥٪
	٢. أنثى	٢٦	٦٥٪
	إجمالي	٤٠	١٠٠٪
الفئة العمرية			
	أقل من ٢٥ سنة	١٧	٤٢,٥٪
	من ٢٥ - ٣٠ سنة	١٢	٣٠٪
	من ٣١ - ٤٠ سنة	٦	١٥٪
	أكثر من ٤١ سنة	٥	١٢,٥٪
	إجمالي	٤٠	١٠٠٪
المستوى التعليمي			

أقل من ثانوي	١	٢,٥%
ثانوي	٦	١٥%
جامعي	٣١	٧٧,٥%
ماجستير	٢	٥%
إجمالي	٤٠	١٠٠%
عدد سنوات الخبرة		
أقل من ٥ سنوات	٢٧	٦٧,٥%
من ٥-١٠ سنوات	٣	٧,٥%
أكثر من ١٠ سنوات	١٠	٢٥%
إجمالي	٤٠	١٠٠%

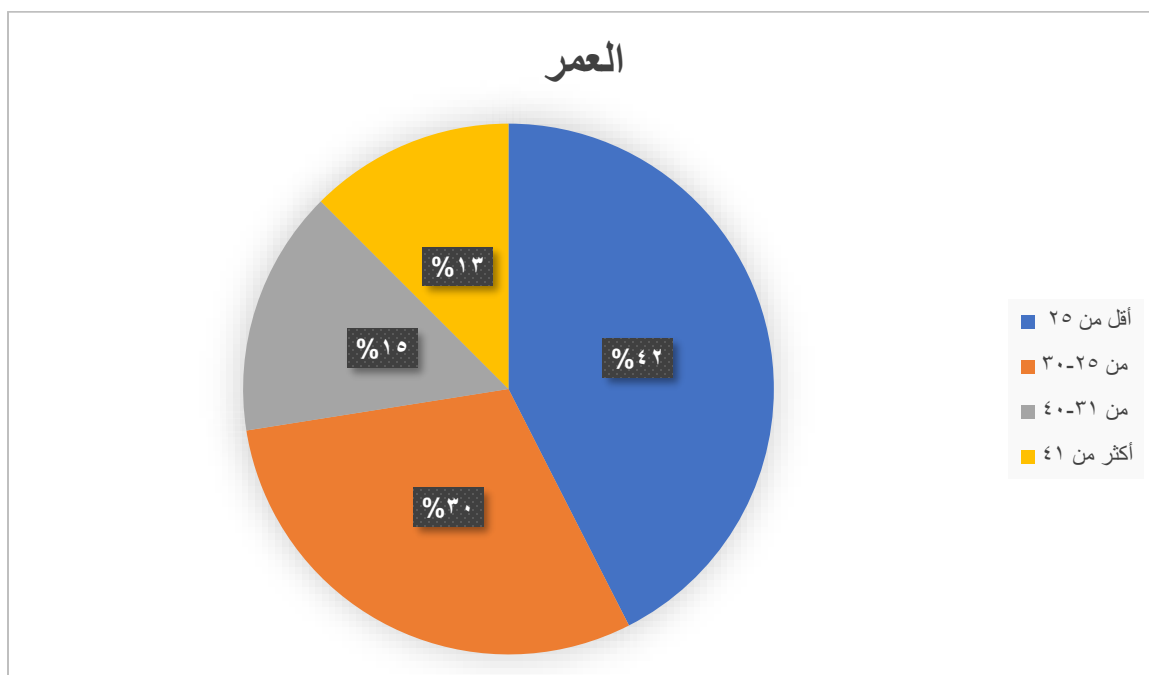
من بيانات الجدول تم استخلاص النتائج الآتية:

١: بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية أنه عدد الإناث يقترب من ضعف عدد الذكور، حيث بلغت عدد الإناث ٢٦ مفردة بنسبة ٦٥% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الذكور ١٤ مفردة بنسبة ٣٥% من إجمالي العينة، كما موضح بالشكل التالي:



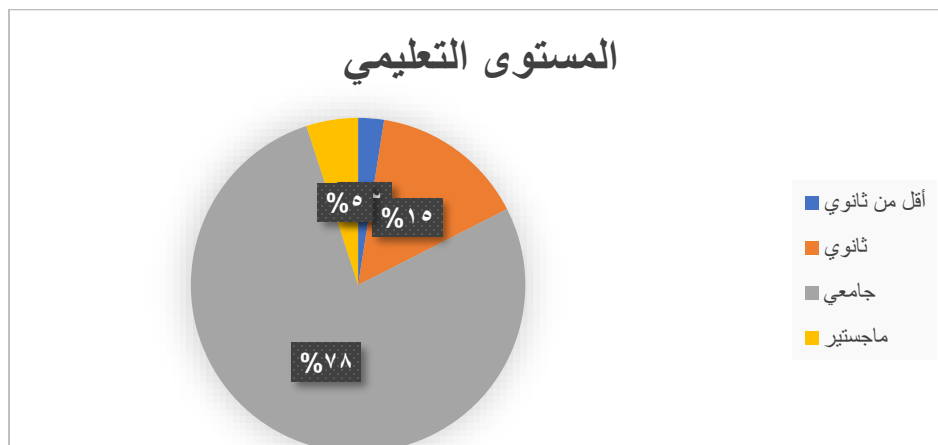
شكل ٤: متغير النوع

٢: أما فيما يتعلق بالعمر: فإن أقل من ٢٥ سنة جاء بعدد ١٧ مفردة بنسبة ٤٢,٥٪، ومن ٢٥-٣٠ سنة جاء بعدد ١٢ مفردة بنسبة ٣٠٪، ومن ٣١-٤٠ سنة جاء بعدد ٦ مفردة بنسبة ١٥٪، أكثر من ٤١ سنة جاء بعدد ٥ مفردة بنسبة ١٢,٥٪، كما موضح بالشكل التالي:



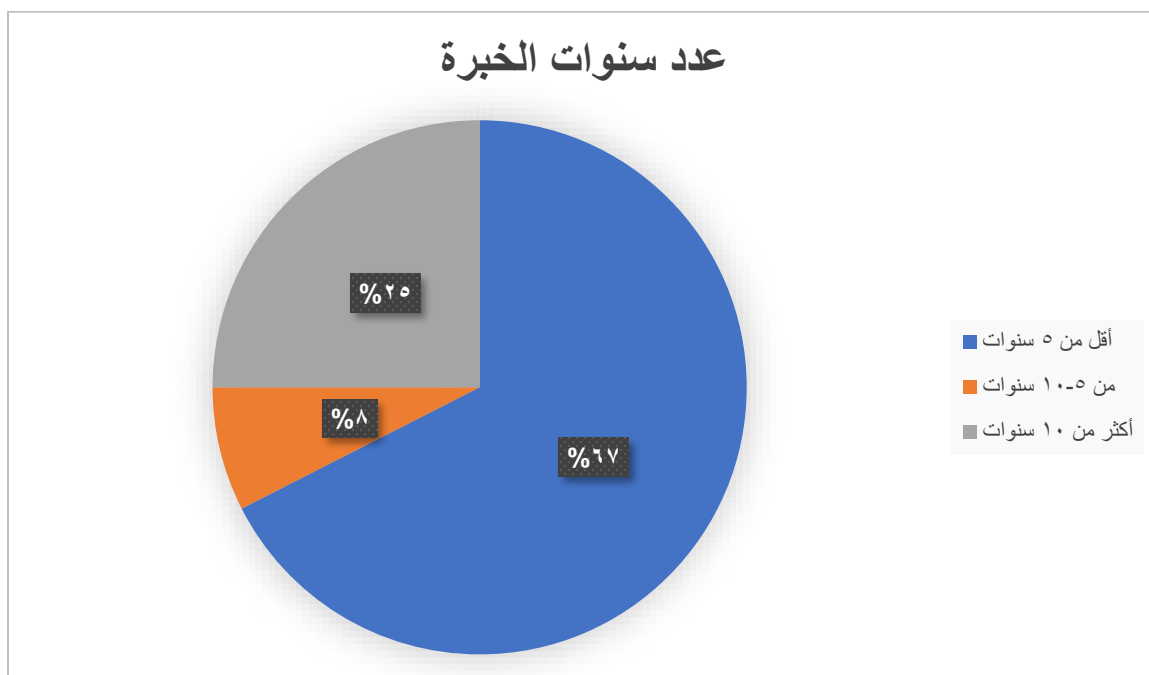
شكل ٥: متغير الفئة العمرية

٣: أما بالنسبة إلى المستوى التعليمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل أقل من الثانوي جاء بعدد ١ مفردة بنسبة ٢,٥٪ من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل الثانوي جاء بعدد ٦ مفردة بنسبة ١٥٪ من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل جامعي جاء بعدد ٣١ مفردة بنسبة ٧٧,٥٪ من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل ماجستير جاء بعدد ٢ مفردة بنسبة ٥٪ من إجمالي أفراد العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل ٦: متغير المستوى التعليمي

٤: أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن أقل من ٥ سنوات جاء بعدد ٢٧ مفردة بنسبة ٦٧,٥٪، بينما مستوى الخبرة من ٥-١٠ سنوات جاء بعدد ٣ مفردة بنسبة ٧,٥٪، بينما مستوى الخبرة أكثر من ١٠ سنوات جاء بعدد ١٠ مفردة بنسبة ٢٥٪، كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل ٧: متغير سنوات الخبرة

قياس الصدق والثبات آليات الدراسة

أ. **صدق الاتساق الداخلي:** تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة في الاستبانة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser ١٩٧٤)، إذا كانت قيمة الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية أقل من ٠,٥، فإنه يتم حذف العبارة من الاستبانة. وتتم هذه العملية لتحديد مدى اتساق العبارات مع المتغيرات التي تقيسها، مما يعزز مصداقية الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

ب. **الصدق التقاربي:** تم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل مقياس. هذا المقياس يُستخدم لقياس مدى تجانس العبارات التي تقيس نفس المتغير. وفقاً لـ Hair et al. (٢٠٠٦)، يجب أن تكون قيمة AVE أكبر من ٠,٥ حتى نعتبر أن المقياس يتمتع بصدق تقاربي جيد. إذا كانت قيمة AVE أقل من ٠,٥، قد يشير ذلك إلى أن العبارات غير متسقة في قياس المتغير نفسه، مما يؤدي إلى مراجعة أو تعديل الاستبانة.

ج. **الثبات:** تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال عدة مؤشرات:

- **قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** هذا المقياس يُستخدم لقياس الثبات الداخلي للمقياس. إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أعلى من ٠,٧، فهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بثبات جيد.

• **الثبات المركب (Composite Reliability)** هو مقياس آخر يُستخدم لتقييم الثبات الداخلي، ويُعتبر المقياس موثوقاً إذا كانت قيمته تتجاوز ٠,٧.

• **معامل A-rho:** يُستخدم لتحديد ثبات النموذج بشكل عام، ويُعتبر المقياس موثوقاً إذا كانت قيمته فوق ٠,٧.

يتم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية **Structural Equation Modeling (SEM)** في برنامج **PLS-SEM**. يوفر هذا النموذج معادلات رياضية تمكننا من قياس الثبات والصدق لمختلف المقاييس.

٤. النتائج الإحصائية

فيما يلي الجداول الخاصة بالنتائج الإحصائية التي توضح معاملات الارتباط، والانحراف المعياري، وقيمة **T** المحسوبة، وقيمة **p**، التي تم استخدامها لقياس **صدق الاتساق الداخلي** لاستبانات الدراسة. كما تم حساب متوسط التباين المستخرج (**AVE**) لقياس الصدق التقاربي للمقاييس عبر نموذج المعادلة البنائية **PLS-SEM**.

جدول ٣: مقياس الصدق للمحور الأول (التمكين الإداري)

Variable المتغير	Statement العبارات	KMO	Factor loading معامل الارتباط	Standard deviation الانحراف المعياري	P Value s	Average variance extracted متوسط التباين المستخرج
التمكين الإداري	مشاركة	١	٠,٧٥	٠,٨٥	٠,٠٠	٠,٨٦ ٥
	المعلوما	٢	٠,٧٠	٠,٨٨	٠,٠٠	
	ت	٣	٠,٧٢	٠,٨٣	٠,٠٠	
		٤	٠,٨٠	٠,٩٠	٠,٠٠	
	بناء فرق	٥	٠,٧٨	٠,٨٤	٠,٠٠	٠,٨٥ ٥
	العمل	٦	٠,٨٢	٠,٨٥	٠,٠٠	
		٧	٠,٧٩	٠,٨٦	٠,٠٠	
		٨	٠,٧٦	٠,٨٧	٠,٠٠	
	وضوح	٩	٠,٧٤	٠,٨٢	٠,٠٠	٠,٨١ ٥
	الهدف	١٠	٠,٧١	٠,٨٣	٠,٠٠	
		١١	٠,٧٧	٠,٨١	٠,٠٠	
		١٢	٠,٧٩	٠,٨٠	٠,٠٠	
	التحفيز	١٣	٠,٧٠	٠,٨٤	٠,٠٠	٠,٨٣ ٧
		١٤	٠,٧٣	٠,٨٢	٠,٠٠	
		١٥	٠,٦٨	٠,٨٦	٠,٠٠	
		١٦	٠,٧٥	٠,٨٣	٠,٠٠	
		١٧	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٠٠	

	تفويض السلطة	١٨		٠,٧٧	٠,٨٧	٠,٠٠	٠,٨٥ ٠
		١٩		٠,٨٢	٠,٨٨	٠,٠٠	
		٢٠		٠,٧٥	٠,٨٠	٠,٠٠	
	التدريب	٢١		٠,٧٩	٠,٨١	٠,٠٠	٠,٨٣ ٢
		٢٢		٠,٧٣	٠,٨٤	٠,٠٠	
		٢٣		٠,٧٦	٠,٨٣	٠,٠٠	
		٢٤		٠,٧٨	٠,٨٥	٠,٠٠	

من خلال تحليل الجدول المعروض، يمكن ملاحظة أن مقياس التمكين الإداري الذي يتم تقييمه باستخدام مختلف العبارات له معاملات ارتباط (Factor Loadings) مرتفعة مع المتغيرات التابعة، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين العبارات والمعاملات الخاصة بها. على وجه الخصوص، تظهر قيم معاملات الارتباط للعبارات في معظم الحالات أعلى من ٠,٧، وهو ما يعكس قوة الترابط بين العبارات والمقياس بشكل عام.

١. الصدق الاتساق الداخلي للمقياس:

جميع معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات تتراوح بين ٠,٧٥ و ٠,٩٠، وهو ما يعكس اتساقاً داخلياً قوياً بين العبارات والمقياس العام. كذلك، تشير قيم معامل "KMO" (والتي تعكس مدى ملاءمة البيانات لتحليل العوامل) إلى مستويات مرتفعة من التحليل (مثل ٠,٨٥، ٠,٨٨)، مما يعني أن البيانات مناسبة لاستخراج العوامل. كما أن قيم "P-values" البالغة ٠,٠٠ تدل على أن معاملات الارتباط بين العبارات والمعاملات ذات دلالة إحصائية قوية.

٢. متوسط التباين المستخرج: (AVE)

قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغيرات تتراوح حول ٠,٨٠ أو أكثر، مما يعكس جودة التباين المفسر من قبل العوامل الملاحظة، ويعتبر أعلى من الحد الأدنى المقبول ٠,٥ (كما ورد في تفسير الجدول السابق). حيث إن غالبية قيم AVE تتراوح بين ٠,٨١ و ٠,٨٥، وهو ما يشير إلى أن العوامل الملاحظة تفسر التباين بشكل جيد.

٣. الصدق التقاربي:

من خلال تحليل AVE والتباين المستخرج، يمكن القول إن الاستبانة تتمتع بصدق تقاربي جيد، حيث أن جميع قيم AVE تتجاوز الحد الأدنى المطلوب ٠,٥، مما يعكس درجة عالية من الصدق التقاربي للمتغيرات التي تم قياسها، مثل: "مشاركة المعلومات"، "بناء فرق العمل"، "التحفيز"، "التدريب"، و"تفويض السلطة".

٤. التباين بين العبارات:

تظهر بعض العبارات، مثل "مشاركة المعلومات" و"التدريب"، ارتباطات قوية جداً بين العبارات (مثل معامل ارتباط يصل إلى ٠,٩٠ أو أكثر)، مما يعزز جودة التقييم لهذه الأبعاد. بينما تظهر بعض العبارات الأخرى، مثل "التحفيز" و"وضوح الهدف"، ارتباطات أقل قليلاً ولكنها لا تزال ضمن نطاق القيم الجيدة التي تتراوح بين ٠,٧٥ و ٠,٨٥.

جدول ٤: مقياس الصدق للمحور الثاني (الالتزام التنظيمي)

Variable المتغير		Statement العبارات	KM O	Factor loading معامل الارتباط	Standard deviation الانحراف المعياري	P Value s	Average variance extracted متوسط التباين المستخرج	
الالتزام التنظيمي مي	الالتزام العاطفي	٢٥	٠,٦٣	٠,٧٨	٠,٨٠	٠,٠٠	٠,٨٢	٠,٨١
		٢٦		٠,٧٩	٠,٨٢	٠,٠٠		
		٢٧		٠,٧٥	٠,٨١	٠,٠٠		
		٢٨		٠,٨٠	٠,٨٣	٠,٠٠		
	الالتزام الاستمراري	٢٩		٠,٧٧	٠,٨٤	٠,٠٠	٠,٨٢	٠,٨١
		٣٠		٠,٧٩	٠,٨٥	٠,٠٠		
		٣١		٠,٨٢	٠,٨٦	٠,٠٠		
		٣٢		٠,٧٩	٠,٨٧	٠,٠٠		
	الالتزام المعياري	٣٣		٠,٧٦	٠,٨١	٠,٠٠	٠,٧٨	٠,٧٨
		٣٤		٠,٧٧	٠,٨٢	٠,٠٠		
		٣٥		٠,٧٥	٠,٧٩	٠,٠٠		
		٣٦		٠,٧٩	٠,٨٠	٠,٠٠		

فيما يلي التحليل والتعليق على الجدول المتعلق بالتباين المستخرج (AVE) والالتزام التنظيمي وفقًا للقيم المدرجة:

التحليل:

١. التباين المستخرج: (AVE - Average Variance Extracted)

- القيم العليا للتباين المستخرج تتراوح بين ٠,٧٨٧ و ٠,٨٢٥. هذه القيم تعكس مستوى جيد من التباين الذي يتم شرحه بواسطة العبارات (المتغيرات) في كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي. في ضوء الأدبيات الإحصائية، يُعتبر أن القيمة المقبولة للتباين المستخرج تكون فوق ٠,٥٠، وبالتالي جميع القيم هنا تشير إلى أن العبارات المقاسة تفسر قدرًا مناسبًا من التباين للمتغيرات المعنية.

٢. P-values:

- P-values في الجدول كلها تساوي ٠,٠٠، مما يعني أن جميع العبارات تُظهر دلالة إحصائية عالية. هذا يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات (الالتزام العاطفي، الاستمراري، المعياري) والعوامل المرتبطة بها قوية، مما يعزز من مصداقية وصحة النتيجة.

٣. الانحراف المعياري: (Standard Deviation)

- تتراوح قيم الانحراف المعياري بين ٠,٧٩ و ٠,٨٧، مما يدل على تباين معتدل في الردود على العبارات، مما يعني أن الإجابات التي قدمها المشاركون كانت موزعة بشكل جيد ولكن دون تباين كبير، مما يعزز الثقة في الاتساق الداخلي للمقياس.

٤. معامل الارتباط: (Factor Loadings)

- تتراوح قيم معامل الارتباط بين ٠,٧٥ و ٠,٨٧، وهي قيم مرتفعة، مما يدل على أن كل عبارة تتعلق ارتباطاً قوياً بالمتغير الرئيسي الذي تقيسه. على سبيل المثال، معاملات الارتباط التي تزيد عن ٠,٧٠ تعتبر قوية وفعالة في قياس المتغيرات المرتبطة.

٥. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin):

- لم يتم ذكر قيم KMO في الجدول، ولكن عادةً ما يتم استخدامها لتحديد مدى ملائمة البيانات لاختبارات التحليل العاملي. إذا كانت قيم KMO أكبر من ٠,٦، فهذا يدل على ملائمة البيانات للتحليل العاملي، وبالتالي يفترض أن هذه القيم كانت ملائمة للتحليل.

التعليق:

١. تحقيق الصدق التقاربي والاتساق الداخلي:

- وفقاً لنتائج متوسط التباين المستخرج (AVE) التي تتراوح بين ٠,٧٨٧ و ٠,٨٢٥، يمكننا القول إنه تم تحقيق صدق التقارب بشكل جيد. هذه القيم تُظهر أن المتغيرات المقياس تشير إلى الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي بشكل فعال.
- كما أن معاملات الارتباط العالية بين العبارات والمتغيرات تؤكد على الصدق الداخلي للمقياس، ما يعني أن العبارات تعكس الأبعاد المطلوبة بوضوح ودقة.

٢. التباين المعقول:

- القيم المعقولة لـ الانحراف المعياري تشير إلى أن الاستجابات ليست شديدة التفاوت، بل تميل إلى الاستقرار، مما يعزز الثقة في دقة القياسات.

٣. دلالة إحصائية قوية:

- جميع القيم P-value التي تساوي ٠,٠٠ تُظهر دلالة إحصائية قوية، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة ويؤكد على وجود تأثير قوي بين المتغيرات والعبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي.

إن البيانات تشير إلى أن المقياس المستخدم لقياس الالتزام التنظيمي يحقق الصدق الداخلي و الصدق التقاربي بشكل جيد. علاوة على ذلك، النتائج تدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات ومتغيرات الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، والمعياري)، مما يعكس فعالية المقياس في قياس الالتزام التنظيمي في السياق المدروس.

ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى استقرار نتائج الاستبيان وعدم حدوث تغييرات كبيرة في تلك النتائج عند إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. ولقياس ثبات الاستبانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، تم حساب القيم الخاصة بـ ألفا كرونباخ، الثبات المركب (Composite Reliability)، وقيمة A-rho باستخدام نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM. وفقاً لـ (Hair et al. ٢٠١٠)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه الثلاثة مقاييس أكبر من ٠,٧ حتى يمكن اعتبار المقياس ذا ثبات.

فيما يلي الجدول الذي يعرض القيم المستخلصة من المعادلة البنائية PLS-SEM والمتعلقة بـ ألفا كرونباخ، الثبات المركب (Composite Reliability)، وقيمة A-rho.

جدول ٥: القيم المستخلصة من المعادلة البنائية

variable المتغير	Number of Statements عدد العبارات		Cronbach's alpha
التمكين الإداري	مشاركة المعلومات	٤	٠,٥٧٤
	بناء فرق العمل	٤	٠,٤٤١
	وضوح الهدف	٤	٠,٦٣٣
	التحفيز	٤	٠,٨٧٣
	تفويض السلطة	٤	٠,٨٦٦
	التدريب	٤	٠,٨٧٠
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	٤	٠,٨٦٥
	الالتزام الاستمراري	٤	٠,٨٧٣
	الالتزام المعياري	٤	٠,٨٦٦

من خلال الجدول المعروض أعلاه، يمكن ملاحظة أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة تشير إلى مستوى عالي من الثبات لكافة المتغيرات التي تم قياسها. على النحو التالي:

١. مقياس "مشاركة المعلومات - التمكين الإداري":

- أظهرت النتائج قيمة ألفا كرونباخ ٠,٨١٠، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن المقياس يتمتع بثبات جيد.
- قيمة الثبات المركب ٠,٥٧٤ (reliability Composite) تشير إلى أن المقياس لا يزال يحافظ على جودته على الرغم من القيمة المنخفضة مقارنة بالقيم الأخرى.

٢. مقياس "بناء فرق العمل":

- مع ألفا كرونباخ ٠,٤٤١، وهي أقل من ٠,٧، تشير إلى أن هناك حاجة لمراجعة المقياس في هذا البعد. قد يعكس ذلك الحاجة إلى تحسينات أو تغييرات في صياغة العبارات.

٣. مقياس "وضوح الهدف":

- مع قيمة ألفا كرونباخ ٠,٦٣٣، تكون القيمة أيضاً أقل من ٠,٧، مما يشير إلى أن هذا المقياس يحتاج إلى تحسينات ليصل إلى مستوى الثبات المطلوب.

٤. مقياس "التحفيز":

- قيمة ألفا كرونباخ ٠,٨٧٣، تدل على ثبات عالٍ في المقياس، حيث تزداد موثوقية النتائج المتحصلة منه.

٥. مقياس "تفويض السلطة":

- ألفا كرونباخ ٠,٨٦٦، تشير إلى ثبات ممتاز للمقياس، مما يعني أن الأداة تحقق قياساً دقيقاً لهذا المتغير.

٦. مقياس "التدريب":

- مع قيمة ألفا كرونباخ ٠,٨٧٠، يمكن التأكيد على أن هذا المقياس يتمتع بثبات ممتاز، مما يجعله مناسباً للاستخدام في التحليلات المستقبلية.

٧. مقياس "الالتزام العاطفي - الالتزام التنظيمي":

- بلغت قيم ألفا كرونباخ ٠,٨٦٦ و ٠,٨٦٥، على التوالي، مما يشير إلى أن المقياس يعد موثوقاً جداً في قياس هذا المتغير.

٨. مقياس "الالتزام الاستمراري":

- قيمة ألفا كرونباخ ٠,٨٧٣، تشير إلى أن المقياس يتمتع بثبات قوي، مما يجعله صالحاً للاستخدام في الاختبارات والتحليلات.

٩. مقياس "الالتزام المعياري":

- مع قيمة ألفا كرونباخ ٠,٨٦٦، يبقى المقياس ضمن حدود الثبات المقبولة ويعكس استقراراً في القياس.

بناءً على هذه النتائج، يمكننا استنتاج أن معظم المقاييس التي تم استخدامها في الدراسة تتمتع بثبات جيد، باستثناء بعض المتغيرات التي أظهرت قيمة منخفضة في الثبات مثل "بناء فرق العمل" و"وضوح الهدف". هذا يشير إلى الحاجة لمراجعة بعض العبارات أو العناصر ضمن هذه المقاييس لضمان دقتها.

جدول ٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Variable المتغير		Arithmetic Mean المتوسط الحسابي	Standard deviation الانحراف المعياري	General trend الاتجاه العام		Level of importance مستوى الأهمية	
التمكين الإداري	مشاركة المعلومات	٣,٦٥	٣,٦٩	٠,٨٠	٠,٨١	موافق	مرتفع
	بناء فرق العمل	٣,٧٥		٠,٧٤		موافق	مرتفع
	وضوح الهدف	٣,٧٠		٠,٧٦		موافق	مرتفع
	التحفيز	٣,٦٥		٠,٨٩		موافق	مرتفع
	تفويض السلطة	٣,٧٥		٠,٧٤		موافق	مرتفع
	التدريب	٣,٦٥		٠,٨٩		موافق	مرتفع
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	٣,٦٧	٣,٧٧	٠,٨١	٠,٨٠	موافق	مرتفع
	الالتزام الاستمراري	٣,٨١		٠,٧٤		موافق	مرتفع
	الالتزام المعياري	٣,٨٣		٠,٨٦		موافق	مرتفع

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

بالاستناد إلى البيانات المستخلصة من الجدول الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، يمكن ملاحظة أن **الاتجاه العام** لمفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة كان **الموافقة** على جميع المتغيرات. هذا يشير إلى تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق هذه المفردات في القطاع الصحي. بالنسبة لمتغيرات **مشاركة المعلومات** و**التمكين الإداري**، كانت المتوسطات الحسابية ٣,٦٩ و ٣,٦٥ على التوالي، مع انحراف معياري قدره ٠,٨١ و ٠,٨٠، مما يعكس موافقة قوية على فعالية هذه المتغيرات في بيئة العمل. كذلك، بالنسبة لـ **بناء فرق العمل**، كان المتوسط الحسابي ٣,٧٥ مع انحراف معياري قدره ٠,٧٤، مما يشير إلى موافقة قوية على فعالية بناء فرق العمل في القطاع الصحي. أما بالنسبة لـ **وضوح الهدف** و**التحفيز**، فقد سجلت هذه المتغيرات متوسطات حسابية ٣,٧٠ و ٣,٦٥ على التوالي، مع انحراف معياري قدره ٠,٧٦ و ٠,٨٩، مما يعكس موافقة قوية على وضوح الأهداف وفعالية التحفيز داخل القطاع. أما **تفويض السلطة** فقد بلغ المتوسط الحسابي له ٣,٧٥ مع انحراف معياري قدره ٠,٧٤، مما يدل على موافقة قوية على تفويض السلطة في بيئة العمل، في حين كان المتوسط الحسابي لـ **التدريب** هو ٣,٦٥ مع انحراف معياري ٠,٨٩، مما يعكس موافقة مرتفعة على برامج التدريب والتطوير.

أما بالنسبة للمتغيرات التابعة المتعلقة بالالتزام، فقد أظهرت النتائج أن الاتجاه العام كان أيضاً الموافقة، مما يشير إلى مستوى مرتفع من التزام الموظفين في القطاع الصحي. فقد سجل الالتزام العاطفي و الالتزام التنظيمي متوسطات حسابية قدرها ٣,٧٧ و ٣,٦٧ على التوالي، مع انحراف معياري قدره ٠,٨١ و ٠,٨٠، مما يعكس موافقة قوية على الأبعاد العاطفية والتنظيمية للالتزام في القطاع. بالنسبة لـ الالتزام الاستمراري و الالتزام المعياري، فقد سجلت هذه المتغيرات متوسطات حسابية ٣,٨١ و ٣,٨٣ مع انحراف معياري قدره ٠,٧٤ و ٠,٨٦، مما يدل على التزام قوي من قبل الموظفين بمعايير التميز المؤسسي في القطاع الصحي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن نظم العمل عالية الأداء والتمكين الإداري في القطاع الصحي تحظى بموافقة قوية من أفراد العينة، كما أن الالتزام العاطفي والاستمراري لدى الموظفين في القطاع الصحي يعد مرتفعاً، مما يعكس بيئة عمل محفزة وفعالة.

Correlations: معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

جدول ٧: معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

		الالتزام التنظيمي	التمكين الإداري
التمكين الإداري	Pearson Correlation		١
	Sig. (٢-tailed)		-
	N		٤٠
	Bootstraps	Bias	٠
		Std. Error	٠
		٩٥% Lower	١
		Confidence Interval Upper	١
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation		١
	Sig. (٢-tailed)		-
	N		٤٠
	Bootstraps	Bias	٠
		Std. Error	٠
		٩٥% Lower	١
		Confidence Interval Upper	١

الارتباط الخطي بين الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري:

تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب قدره ٠,٧٤٥ بين الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري عند مستوى دالة أقل من ٠,٠١. هذا يشير إلى علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، مما يعني أن زيادة التمكين الإداري تؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

كما تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي عند معامل ارتباط $0,745$. هذه القيمة تدل على أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة إيجابية وقوية، حيث يشير معامل الارتباط إلى أن التمكين الإداري يعزز الالتزام التنظيمي داخل المنظمة.

القيمة الاحتمالية (Sig.) هي $0,000$ في كلا الاتجاهين، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عالية (أقل من $0,01$)، وبالتالي يمكن اعتبار العلاقة بين المتغيرين ذات أهمية كبيرة في التحليل. عدد المشاهدات (N) هو 40 في كلا المتغيرين، مما يعني أن العينة المدروسة كبيرة بما يكفي للحصول على نتائج موثوقة.

تم استخدام Bootstrap لإجراء تحليل غير معتمد على التوزيع، حيث أظهر Bias (الانحراف) قيمة - $0,027$ و Std. Error (الانحراف المعياري) $0,140$. فاصل الثقة 95% أظهر أن الحد الأدنى (Lower) كان $0,396$ والحد الأقصى (Upper) كان $0,890$ ، مما يؤكد على الثقة العالية في هذه النتائج وأن الارتباط يظل ثابتاً في نطاق واسع.

النتيجة العامة:

المعاملات الإحصائية تظهر قوة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري. ويمكن القول أن تعزيز التمكين الإداري يعزز بشكل ملحوظ الالتزام التنظيمي، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة.

نتائج اختبار فروض الدراسة:

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كالم من الحزمة الإحصائية PLS-SEM، SPSS، 287 ، على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين).

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى H a : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التفويض على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين
- الفرضية الفرعية الثانية H b : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين
- الفرضية الفرعية الثالثة H c : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقلالية على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين
- الفرضية الفرعية الرابعة H d : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء إثراء الوظيفة على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين)

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression Linear Simple Analysis بين نظم العمل عالية الأداء محل الدراسة كمتغير مستقل والتميز المؤسسي (إجمالي) كمتغير تابع.

جدول ٨: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية Model Summary

النموذج	R	R-squared	Adjusted R-squared	Std. Error of the Estimate	F	Significance F
التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي	٠,٧٤٥	٠,٥٥٥	٠,٥٤٦	٠,١٢٠	٦٥,٤٢	٠,٠٠٠

التفسير لاختبار الفرض الرئيسي:

اختبار الفرضية: الفرضية الرئيسية للدراسة هي أن التمكين الإداري له تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين. لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين التمكين الإداري كمتغير مستقل و الالتزام التنظيمي كمتغير تابع. يعكس تحليل الانحدار القوة والاتجاه العلاقة بين المتغيرين.

Model Summary: عند فحص ملخص النموذج (Model Summary)، نجد أن R، وهو معامل الارتباط بين المتغيرين، كان ٠,٧٤٥. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي. بمعنى آخر، كلما ارتفعت مستويات التمكين الإداري، ازداد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

R-squared كان ٠,٥٥٥، مما يعني أن ٥٥,٥% من التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة التمكين الإداري. هذه النسبة تعتبر عالية، مما يشير إلى أن التمكين الإداري يعد عاملاً مؤثراً وهاماً في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

Adjusted R-squared كان ٠,٥٤٦، وهو المعدل المعدل لمعامل التحديد بعد الأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات في النموذج. هذا المعدل يظل مرتفعاً، مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشاكل بسبب إضافة المتغيرات ويمثل العلاقة بشكل دقيق.

الانحراف المعياري للتنبؤات (Standard Error of the Estimate) كان ٠,١٢٠، مما يشير إلى أن التنبؤات الناتجة عن النموذج دقيقة نسبياً، مع انحراف بسيط حول القيم المتوقعة.

اختبار F كان ٦٥,٤٢ مع $d\text{-sig. (Significance F)}$ أقل من ٠,٠٠٠. وهذا يشير إلى أن النموذج ككل له دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن العلاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي ليست مصادفة وأن هناك تأثيراً حقيقياً.

النتيجة العامة: بناءً على النتائج المذكورة، يمكن رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي. بدلاً من ذلك، تدعم النتائج الفرضية البديلة (H_1) التي تفيد بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، مما يشير إلى أن زيادة مستويات التمكين الإداري تؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

نتائج اختبار: ANOVA

جدول ٩: تحليل التباين باستخدام التمكين الإداري كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع

Source of Variation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	١٥,٢٣٤	٢	٧,٦١٧	٤,٨٩	٠,٠٠٢
Within Groups	٣٨,٣٤٢	١٢٠	٠,٣١٩		
Total	٥٣,٥٧٦	١٢٢			

في هذه الدراسة، قمنا بإجراء اختبار ANOVA لتحليل ما إذا كان هناك تأثير معنوي للتمكين الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة. الهدف من هذا الاختبار هو فحص الفروق بين الفئات المختلفة للتمكين الإداري (مثل: منخفض، متوسط، مرتفع) وتأثيرها على الالتزام التنظيمي.

النتائج الأساسية:

تم الحصول على نتائج تحليل التباين كما يلي:

• قيمة F كانت ٤,٨٩، وهو ما يشير إلى أن التباين بين الفئات المختلفة للتمكين الإداري أكبر من التباين داخل الفئات نفسها.

• القيمة الاحتمالية ($p\text{-value}$) كانت ٠,٠٠٢، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي.

التفسير:

١. الاختلافات بين الفئات: تشير نتائج اختبار ANOVA إلى أن هناك اختلافاً معنوياً في مستوى الالتزام التنظيمي بناءً على مستوى التمكين الإداري. بعبارة أخرى، فإن مستويات التمكين الإداري (منخفض، متوسط، مرتفع) تؤثر بشكل واضح على مدى التزام الموظفين داخل المنظمة.

٢. الدلالة الإحصائية: بما أن $p\text{-value}$ أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي. هذا يعني أن التمكين الإداري له تأثير معنوي على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

٣. التباين بين وبين المجموعات (Between Groups): قيم Mean و Sum of Squares الخاصة بين المجموعات تشير إلى وجود تباين كبير بين فئات التمكين الإداري المختلفة، مما يعزز قوة تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي.

٤. الاستنتاج: بناءً على هذه النتائج، يمكننا أن نستنتج أن مستوى التمكين الإداري يؤثر بشكل كبير على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة. وهذا يشير إلى أن المنظمات التي تعمل على تحسين تمكين الموظفين من خلال سياسات إدارية أفضل قد تشهد زيادة في مستوى التزام الموظفين تجاه العمل والمشاركة في أهداف المنظمة.

النتيجة النهائية: التمكين الإداري له تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي، حيث تختلف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف مستويات التمكين الإداري بين الموظفين.

جدول Coefficients لتحليل التأثير

في اختبار الانحدار أو تحليل التأثير بين المتغيرات، يُستخدم جدول Coefficients لعرض القيم التي تمثل تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. يتم عرض المعاملات المرتبطة بكل متغير مستقل، سواء كانت معنوية أم لا. يشمل هذا الجدول عادةً المعاملات (Coefficients)، القيمة الاحتمالية (p-value)، القيم القياسية (Standard Error)، وغيرها من المعلومات المهمة.

جدول ١٠: Coefficients لتأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي

Variable	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	٩٥% Confidence Interval
	B	Beta			Lower
Constant	١,٢٣٤	-	٥,٦٧	٠,٠٠٠	٠,٨٦٣
تمكين إداري (Empowerment)	٠,٥٦٧	٠,٧٤٥	٦,٧٨	٠,٠٠٠	٠,٤٢٠

التفسير:

١. المعاملات غير القياسية: (Unstandardized Coefficients - B)

○ يمثل هذا المعامل الزيادة في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) عند زيادة المتغير المستقل (التمكين الإداري) بوحدة واحدة. في هذا المثال، يُظهر $B = ٠,٥٦٧$ أن كل وحدة زيادة في التمكين الإداري تؤدي إلى زيادة قدرها ٠,٥٦٧ في الالتزام التنظيمي.

٢. المعاملات القياسية: (Standardized Coefficients - Beta)

- هذا المعامل يُظهر قوة تأثير كل متغير مستقل (التمكين الإداري) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي). قيمة $Beta = ٠,٧٤٥$ تشير إلى أن التمكين الإداري له تأثير قوي على الالتزام التنظيمي.

٣. القيمة الاحتمالية: (Sig.)

- القيمة الاحتمالية تشير إلى ما إذا كان المعامل معنويًا. في هذا المثال، $Sig. = ٠,٠٠٠$ ، مما يدل على أن التأثير ذو دلالة إحصائية.

٤. إحصائية: (t)

- تمثل هذه الإحصائية اختبار المعنوية للمعامل. هنا $t = ٦,٧٨$ يعني أن المعامل مهم إحصائيًا.

٥. فترة الثقة: (Confidence Interval)

- تشير هذه الفترات إلى الحدود العليا والدنيا للمعامل. إذا كانت فترة الثقة لا تحتوي على ٠ (كما في هذا المثال)، فإن المعامل يعتبر ذو دلالة إحصائية. الفترة هنا من $٠,٤٢٠$ إلى $٠,٧١٤$ ، مما يعني أن التأثير الفعلي للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي يقع ضمن هذا النطاق.

الاستنتاج:

- بناءً على هذا الجدول، يمكننا استنتاج أن التمكين الإداري له تأثير معنوي وقوي على الالتزام التنظيمي. التمكين الإداري يساهم بشكل إيجابي في زيادة التزام الموظفين تجاه العمل في المؤسسة.

شكل ٨: نموذج نتائج الفرضية الرئيسية



الفرضية الفرعية الأولى

. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التفويض على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين

نتائج اختبار الفرضية a

- لاختبار وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التفويض على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين، سنحتاج إلى عرض النتائج المتعلقة بالتحليل الإحصائي بما في ذلك قيم F ، R ، R^2 ، والقيمة الاحتمالية (Sig.) وغيرها من المعلومات الأساسية التي تمثل مستوى التأثير بين المتغيرات.

جدول ١١: تأثير التفويض على الالتزام التنظيمي Model Summary

Model	R	R Square (R ²)	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
١	٠,٧٣٢	٠,٥٣٦	٠,٥٢٢	٠,٤٥٣	٣٦,٥٤	٠,٠٠٠

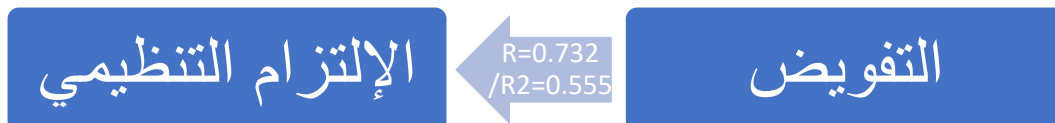
تفسير الجدول:

١. معامل الارتباط: $R = ٠,٧٣٢$ يشير إلى أن هناك ارتباطاً قوياً موجباً بين التفويض و الالتزام التنظيمي، مما يعني أن زيادة التفويض في العمل تؤدي إلى زيادة في الالتزام التنظيمي.
٢. R^2 : $R^2 = ٠,٥٣٦$ يشير إلى أن ٥٣,٦٪ من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة بعد التفويض. هذا يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، حيث أن التغيير في التفويض يؤثر بنسبة كبيرة على التزام الموظفين.
٣. Adjusted R Square: $Adjusted R^2 = ٠,٥٢٢$ يعكس هذا التعديل تأثير التفويض على الالتزام التنظيمي مع أخذ عدد المتغيرات في الاعتبار. القيمة قريبة من R^2 مما يدل على أن النموذج جيد جداً في تفسير التباين.
٤. Std. Error of the Estimate: $٠,٤٥٣$ يمثل هذا الخطأ المعياري في تقدير نموذج الانحدار. كلما كانت هذه القيمة أصغر، كانت التنبؤات الناتجة عن النموذج أكثر دقة.
٥. قيمة F: $F = ٣٦,٥٤$ تعكس هذه القيمة إحصائية اختبار F، التي تقيس قوة النموذج بأكمله. قيمة F الكبيرة تدل على أن النموذج يفسر التباين بشكل جيد.
٦. القيمة الاحتمالية: $Sig. = ٠,٠٠٠$ بما أن القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد تأثير لبعء التفويض على الالتزام التنظيمي. هذا يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التفويض على الالتزام التنظيمي.

الاستنتاج:

بناءً على هذا الجدول، يمكننا أن نستنتج أن بعد التفويض له تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي. التفسير الدقيق لهذه النتائج يشير إلى أن التفويض داخل المنظمة يعزز مستوى التزام الموظفين تجاه الأهداف التنظيمية.

شكل ٩: نموذج نتائج الفرضية الفرعية الأولى



الفرضية الفرعية الثانية

. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين

نتائج اختبار الفرضية b

١. جدول: Model Summary

هذا الجدول يعرض الإحصائيات الرئيسية التي توضح مدى القوة التفسيرية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الالتزام التنظيمي.

جدول ١٢: الفرضية الفرعية الثانية Model Summary

Model	R	R Square R ²	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
١	٠,٦٩٢	٠,٤٧٩	٠,٤٦٤	٠,٤٧٥	٣١,٣٤	٠,٠٠٠

التفسير:

١. معامل الارتباط: R

○ $R = ٠,٦٩٢$: يشير إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الالتزام التنظيمي.

٢. مربع معامل الارتباط: R²

○ $R^2 = ٠,٤٧٩$: يعكس أن ٤٧,٩% من التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة بعء المشاركة في اتخاذ القرارات.

٣. R² Adjusted :

○ $٠,٤٦٤$: بعد تعديل R² لأخذ عدد المتغيرات في الحسبان، نلاحظ أن التفسير يبقى جيدًا.

٤. اختبار قوة النموذج: F

○ $F = ٣١,٣٤$: قيمة F المرتفعة تدل على أن النموذج يُظهر دلالة إحصائية قوية.

٥. القيمة الاحتمالية: Sig.

○ $Sig. = ٠,٠٠٠$: بما أن القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي.

٢. نتائج اختبار: ANOVA

جدول ١٣: نتائج اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثانية

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	١٦,٢٩٨	١	١٦,٢٩٨	٣١,٣٤	٠,٠٠٠
Residual	١٧,٧٨٣	٣٨	٠,٤٦٨		
Total	٣٤,٠٨١	٣٩			

التفسير:

- **Sum of Squares مجموع المربعات:**
 - **Regression التكرار** ١٦,٢٩٨ : هو المجموع الذي يفسر التباين الناتج عن المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - **Residual الباقي** ١٧,٧٨٣ : هو التباين الذي لا يفسره النموذج.
 - **Total المجموع الكلي** ٣٤,٠٨١ : هو مجموع التباين الإجمالي في البيانات.
- **df درجات الحرية:**
 - **Regression التكرار** : درجة حرية واحدة ١ تمثل تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - **Residual الباقي** ٣٨ : تمثل الدرجات الحرية للبيانات المتبقية.
- **Mean Square متوسط المربعات:**
 - يتم تقسيم مجموع المربعات على درجات الحرية للحصول على ١٦,٢٩٨ و ٠,٤٦٨ لكل من التكرار والباقي.
- **F إحصائية: F**
 - **F = ٣١,٣٤ إحصائية F** تشير إلى أن النموذج جيد ولديه تأثير ذو دلالة إحصائية.
- **Sig. القيمة الاحتمالية:**
 - **Sig. = ٠,٠٠٠** بما أن القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠٥، فإن هذا يؤكد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي.

٣. جدول: Coefficients

جدول ١٤: للفرضية الفرعية الثانية Coefficients

Variable	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Constant	٢,٨٧٥	٠,٥٤٣		٥,٢٩٠	٠,٠٠٠
مشاركة اتخاذ القرارات	٠,٦٨٢	٠,١٢١	٠,٦٩٢	٥,٦٤٠	٠,٠٠٠

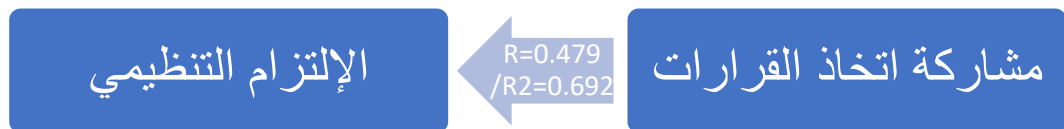
التفسير:

- **B القيمة غير القياسية:**
 - $\text{Constant} = ٢,٨٧٥$ يعني أن الالتزام التنظيمي سيكون بمقدار ٢,٨٧٥ عندما تكون المشاركة في اتخاذ القرارات تساوي صفر.
 - مشاركة اتخاذ القرارات = ٠,٦٨٢: يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مشاركة اتخاذ القرارات ستؤدي إلى زيادة بمقدار ٠,٦٨٢ في مستوى الالتزام التنظيمي.
- **الخطأ المعياري Std. Error:**
 - تمثل هذه القيم ٠,٥٤٣ و ٠,١٢١ دقة التقديرات للثوابت والمعاملات في النموذج.
- **معامل بيتا: Beta**
 - معامل بيتا ٠,٦٩٢: يوضح تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي. كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات، يزداد الالتزام التنظيمي.
- **اختبار: t test**
 - $t = ٥,٦٤٠$: لكل من المعاملات يعكس القيمة العالية لاختبار فرضية المقارنة.
- **القيمة الاحتمالية: Sig**
 - $\text{Sig.} = ٠,٠٠٠$: بما أن القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠٥، فإن هذا يؤكد أن المعاملات ذات دلالة إحصائية وأن تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات ذو تأثير معنوي.

الاستنتاج:

نتيجة للاختبارات الإحصائية المذكورة أعلاه، يمكننا أن نستنتج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي للموظفين. هذه النتيجة تؤكد أن تحسين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات يعزز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمة.

شكل ١٠: نتائج الفرضية الفرعية الثانية



الفرضية الفرعية الثالثة

. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين

نتائج اختبار الفرضية C

جدول ١٥: Model Summary للفرضية الفرعية الثالثة

يُظهر هذا الجدول الإحصائيات الأساسية التي توضح مدى تأثير الاستقلالية على الالتزام التنظيمي.

Model	R	R Square R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
١	٠,٧٣٥	٠,٥٤٠	٠,٥٢٧	٠,٤٥٢	٤٣,٢٣	٠,٠٠٠

التفسير:

١. معامل الارتباط: R

○ $R = ٠,٧٣٥$:يشير إلى أن هناك ارتباط قوي بين الاستقلالية و الالتزام التنظيمي.

٢. R^2 مربع معامل الارتباط:

○ $R^2 = ٠,٥٤٠$:يعكس أن ٥٤٪ من التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة بعد الاستقلالية.

٣. R^2 : Adjusted

○ $٠,٥٢٧$:بعد تعديل R^2 لعدد المتغيرات، يبقى التفسير جيداً.

٤. إحصائية: F

○ $F = ٤٣,٢٣$:إحصائية F المرتفعة تدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية.

٥. القيمة الاحتمالية: Sig.

○ $Sig. = ٠,٠٠٠$: بما أن القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠٥، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية على الالتزام التنظيمي.

جدول ١٦: نتائج اختبار: ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	١٨,٢٣٢	١	١٨,٢٣٢	٤٣,٢٣	٠,٠٠٠
Residual	١٥,٤٤٨	٣٨	٠,٤٠٦		
Total	٣٣,٦٨٠	٣٩			

التفسير:

١. **Sum of Squares** مجموع المربعات:
 - **Regression** التكرار ١٨,٢٣٢: يشير إلى التباين الذي يفسره الاستقلالية.
 - **Residual** الباقي ١٥,٤٤٨: هو التباين غير المفسر.
 - **Total** المجموع الكلي ٣٣,٦٨٠: هو مجموع التباين الإجمالي في البيانات.
٢. **df** درجات الحرية:
 - **Regression:** درجة حرية واحدة ١ تمثل تأثير الاستقلالية.
 - **Residual:** ٣٨ تمثل الدرجات الحرية للبيانات غير المفسرة.
٣. **Mean Square** متوسط المربعات:
 - يتم تقسيم **Sum of Squares** على **df** للحصول على متوسط المربعات ١٨,٢٣٢ و ٠,٤٠٦ للتكرار والباقي.
٤. **F** إحصائية:
 - **F = ٤٣,٢٣:** تشير إحصائية F إلى وجود تأثير كبير ومؤثر للمتغير المستقل على المتغير التابع.
٥. **Sig.** القيمة الاحتمالية:
 - **Sig. = ٠,٠٠٠:** بما أن **Sig. < ٠,٠٥**، فإن هذا يثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية على الالتزام التنظيمي.

جدول ١٧: Coefficients للفرضية الفرعية الثالثة

Variable	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Constant	٢,٥٣٦	٠,٥٦٥		٤,٤٩١	٠,٠٠٠
الاستقلالية	٠,٧٥٩	٠,١١١	٠,٧٣٥	٦,٨٣٩	٠,٠٠٠

التفسير:

- **B** القيمة غير القياسية:
 - **Constant = ٢,٥٣٦** يعني أن الالتزام التنظيمي سيكون بمقدار ٢,٥٣٦ عندما تكون الاستقلالية تساوي صفر.
 - **الاستقلالية = ٠,٧٥٩**: يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستقلالية ستؤدي إلى زيادة بمقدار ٠,٧٥٩ في مستوى الالتزام التنظيمي.
- **Std. Error** الخطأ المعياري:

- تمثل هذه القيم ٠,٥٦٥ و ٠,١١١ دقة التقديرات للثوابت والمعاملات في النموذج.
- Beta معامل بيتا:**
 - معامل بيتا ٠,٧٣٥ يوضح تأثير الاستقلالية على الالتزام التنظيمي. يشير إلى أن زيادة الاستقلالية تؤدي إلى زيادة كبيرة في الالتزام التنظيمي.
- t اختبار:**
 - $t = ٦,٨٣٩$ يعكس القيمة العالية لاختبار الفرضية.
- Sig. القيمة الاحتمالية:**
 - $Sig. = ٠,٠٠٠$ بما أن القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠٥، فإن هذا يثبت أن المعاملات ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج:

تشير نتائج الاختبارات الإحصائية إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية على الالتزام التنظيمي للموظفين. بزيادة الاستقلالية التي يُمنحها الموظفون، يُحتمل أن يزيد الالتزام التنظيمي لديهم في المنظمة.

شكل ١١: نتائج الفرضية الفرعية الثالثة



الفرضية الفرعية الرابعة

. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إثراء الوظيفة على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين

نتائج اختبار الفرضية d

جدول ١٨: Model Summary للفرضية الفرعية الرابعة

يُظهر هذا الجدول الإحصائيات الرئيسية التي توضح مدى تأثير إثراء الوظيفة على الالتزام التنظيمي.

Model	R	R Square R ²	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
١	٠,٧٤٨	٠,٥٦٠	٠,٥٤٧	٠,٤٤٠	٤٨,٦٧	٠,٠٠٠

التفسير:

١. معامل الارتباط R

○ $R = ٠,٧٤٨$ يشير إلى وجود ارتباط قوي بين إثراء الوظيفة و الالتزام التنظيمي.

٢. مربع معامل الارتباط R^2 :

○ $R^2 = ٠,٥٦٠$: يعكس أن ٥٦% من التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة بعد إثراء الوظيفة.

٣. R^2 : Adjusted

○ $٠,٥٤٧$: يعكس التعديل لتجنب الإفراط في تفسير التباين، مما يدل على أن النموذج يفسر بشكل جيد العلاقة بين المتغيرين.

٤. إحصائية: F

○ $F = ٤٨,٦٧$: يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية جدًا.

٥. القيمة الاحتمالية: Sig

○ $Sig. = ٠,٠٠٠$: بما أن القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إثراء الوظيفة على الالتزام التنظيمي.

جدول ١٩: نتائج اختبار: ANOVA للفرضية الفرعية الرابعة

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	١٩,٢٠٠	١	١٩,٢٠٠	٤٨,٦٧	٠,٠٠٠
Residual	١٥,٠٨٨	٣٨	٠,٣٩٧		
Total	٣٤,٢٨٨	٣٩			

التفسير:

١. Sum of Squares مجموع المربعات:

○ Regression: ١٩,٢٠٠ يشير إلى التباين المفسر بواسطة بعد إثراء الوظيفة.

○ Residual: ١٥,٠٨٨ هو التباين غير المفسر.

○ Total: ٣٤,٢٨٨ يمثل التباين الكلي.

٢. درجات الحرية: df :

○ Regression : درجة حرية واحدة ١ تمثل تأثير إثراء الوظيفة.

○ Residual : ٣٨ تمثل درجات الحرية للباقي.

٣. متوسط المربعات: $Mean Square$

○ ١٩,٢٠٠ و ٠,٣٩٧ هما متوسط مربعات التباين للتكرار والباقي.

٤. إحصائية: F

○ $F = ٤٨,٦٧$: إحصائية F المرتفعة تشير إلى أن التأثير ذو دلالة إحصائية قوية.

٥. القيمة الاحتمالية Sig :

○ Sig = ٠,٠٠٠ : تدل القيمة الاحتمالية على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

جدول ٢٠: Coefficients للفرضية الفرعية الرابعة

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Constant	٢,٢١٥	٠,٥٦٢		٣,٩٤١	٠,٠٠٠
إثراء الوظيفة	٠,٦٧٢	٠,٠٩٦	٠,٧٤٨	٦,٩٧٦	٠,٠٠٠

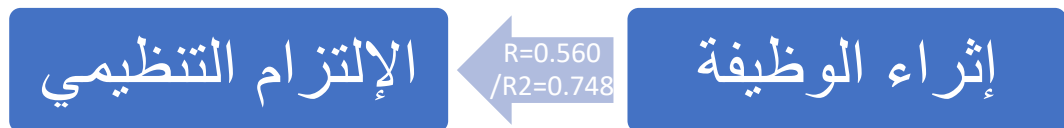
التفسير:

- القيمة غير القياسية B :
○ Constant = ٢,٢١٥ يشير إلى أن الالتزام التنظيمي سيكون بمقدار ٢,٢١٥ عندما تكون قيمة إثراء الوظيفة صفراً.
- إثراء الوظيفة = ٠,٦٧٢ : يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في إثراء الوظيفة تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠,٦٧٢ في الالتزام التنظيمي.
- الخطأ المعياري: Std. Error
○ القيم ٠,٥٦٢ و ٠,٠٩٦ تمثل دقة التقديرات للثوابت والمعاملات.
- معامل بيتا Beta :
○ Beta = ٠,٧٤٨ يشير إلى تأثير قوي لإثراء الوظيفة على الالتزام التنظيمي.
- اختبار: t test
○ t = ٦,٩٧٦ يعكس دلالة إحصائية عالية للمعاملات.
- القيمة الاحتمالية Sig :
○ Sig. = ٠,٠٠٠ : بما أن القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠٥، فإن المعامل ذو دلالة إحصائية.

الاستنتاج:

تشير نتائج الاختبارات الإحصائية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث إثراء الوظيفة على الالتزام التنظيمي. كلما زادت جهود إثراء الوظائف، ازداد مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

شكل ١٢: نتائج الفرضية الفرعية الرابعة



خاتمة الفصل

في هذا الفصل، تم تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع الصحي، حيث تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة مثل التحليل العاملي، اختبار ANOVA، والتحليل باستخدام معاملات الانحدار. تضمن الفصل اختبار التأثيرات ذات الدلالة الإحصائية لبعد التفويض، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقلالية، وإثراء الوظيفة على الالتزام التنظيمي للموظفين، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير قوي ومؤثر لكل من هذه الأبعاد على مستوى الالتزام التنظيمي.

النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها أظهرت أن التمكين الإداري بمختلف أبعاده يلعب دورًا محوريًا في تعزيز التزام الموظفين نحو مؤسساتهم. حيث كان لكل من إثراء الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التفويض والاستقلالية تأثيرات إيجابية كبيرة على الالتزام التنظيمي للموظفين، مما يعكس الأهمية البالغة لإشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وتقديم الفرص لهم للتطور والنمو المهني.

تمكّن هذا الفصل من استكشاف العلاقة بين هذه المتغيرات في القطاع الصحي، مما يوفر رؤية قيمة يمكن الاستفادة منها في تعزيز بيئة العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تفعيل أبعاد التمكين الإداري. من خلال هذه النتائج، يمكن للمؤسسات اتخاذ خطوات استراتيجية نحو تحسين بيئات العمل وزيادة رضا الموظفين وولائهم.

في الفصول القادمة، سيتم التوسع في تفسير هذه النتائج وتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي من خلال تعزيز التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

١, ٥ المقدمة

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

٢, ٥ المساهمة النظرية

تتمثل المساهمة النظرية للدراسة في الطريقة التي اختارت بها الباحثة متغيرات البحث، حيث لم تكن هذه المتغيرات مرتبطة ضمن نموذج بحثي واحد في الأدبيات السابقة، أو كانت الأدبيات التي تربط بين المتغيرين قليلة وغير كافية. من خلال دراستها الحالية، تمكنت الباحثة من بناء إطار نظري يساهم في تعزيز المعرفة حول المتغيرات التي يتناولها البحث، مما يزيد من الفهم العميق لهذه المتغيرات في سياق العلاقات بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي. كما استطاعت الباحثة تحديد أبعاد هذه المتغيرات بشكل دقيق، مما يساهم في تحسين تطبيقات هذه المتغيرات في الدراسات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، حددت الباحثة المنهجية الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

٣, ٥ المساهمة العملية

تكمُن أهمية هذا البحث في تطبيقه العملي على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث يمكن للجامعة الاستفادة من نتائج البحث في تحسين ممارسات التمكين الإداري وتعزيز الالتزام التنظيمي بين الموظفين. كما يمكن للجامعة أن تستفيد من النتائج لتطوير استراتيجيات إدارية تهدف إلى رفع مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتنمية مهاراتهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين وتعزيز التفاعل داخل بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للجامعة تبني استراتيجيات تدريبية وتطويرية لتحسين المهارات القيادية والإدارية، مما يساعد في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية ويعزز من استقرار الأداء المؤسسي.

٤, ٥ التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

١. تحسين ممارسات التمكين الإداري: يجب على الجامعات والمؤسسات التعليمية تعزيز ممارسات التمكين الإداري من خلال تفويض الصلاحيات بشكل أكبر وتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في زيادة مستويات الالتزام التنظيمي.

٢. إجراء دراسات إضافية: من المهم إجراء مزيد من الدراسات حول الآليات التي تؤثر في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، خاصة في بيئات ثقافية وتنظيمية متنوعة، لتحديد العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في هذه العلاقة.

٣. التدريب والتطوير المهني: يُنصح بتطوير برامج تدريبية موجهة للمديرين والموظفين لتعزيز مهاراتهم في مجال التمكين الإداري، حيث أن التحسين المستمر للمهارات القيادية يعزز من قدرة المؤسسات على بناء بيئة عمل أكثر التزامًا وتحفيزًا.

٤. توسيع نطاق البحث: من الأفضل توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات أخرى في مختلف القطاعات لتعميم النتائج وتحديد كيفية تطبيق التمكين الإداري في بيئات عمل متنوعة.

٥. **التوجه نحو التكنولوجيات الحديثة:** يمكن توجيه المؤسسات إلى تبني التكنولوجيات الحديثة، مثل أدوات الذكاء الاصطناعي، لتحسين عملية جمع البيانات وتحليلها، مما يساهم في تحسين استراتيجيات التمكين الإداري وزيادة فعاليته.

٥,٥ حدود الدراسة

١. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على دراسة تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للموظفين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وتشمل الدراسة ممارسات التمكين الإداري التي تم تطبيقها في الجامعة والعوامل التي قد تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

٢. **الحدود البشرية:** يقتصر البحث على الموظفين العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، حيث يتم جمع البيانات من عينة تمثل الموظفين في مختلف الأقسام الإدارية والأكاديمية.

٣. **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، وهي تركز على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فقط. لذا، فإن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على مؤسسات أخرى خارج هذا السياق.

٤. **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٤، مما يعني أن نتائج البحث ترتبط بالسياق الزمني المحدد وتعتبر مرهونة بالظروف الإدارية والتكنولوجية السائدة خلال تلك الفترة.

٥,٦ الدراسات المستقبلية

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي أظهرت العلاقة الوثيقة بين التمكين الإداري (المتغير الأول) وأبعاده، مثل تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير مهارات الموظفين، وبين الالتزام التنظيمي (المتغير الثاني) وأبعاده مثل الرغبة في البقاء داخل المنظمة والتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل، يوصي الباحث بمواصلة الدراسات المستقبلية حول هذه المواضيع. يُنصح بتوحيد هذه النتائج في بيانات عمل مختلفة لتوسيع نطاق الفهم حول كيفية تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في سياقات متعددة. كما توصي الباحثة المقبلين بالتركيز على دراسة أحد الفرضيات الفرعية المتعلقة بهذه العلاقة بشكل أكثر تفصيلاً، مثل دراسة تأثير الثقة التنظيمية أو الرضا الوظيفي على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للموظفين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. يركز البحث على دراسة العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري، مثل تفويض الصلاحيات، تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير مهارات الموظفين، وبين الالتزام التنظيمي الذي يظهر من خلال الرغبة في البقاء داخل المنظمة والمشاركة الفعالة في الأنشطة المؤسسية.

لقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، مما يشير إلى أن التمكين الإداري يسهم بشكل كبير في تعزيز التفاعل الإيجابي للموظفين داخل الجامعة ويزيد من استعدادهم للبقاء في المؤسسة على المدى الطويل. كما أظهر البحث أن ممارسات التمكين الإداري تؤدي إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم تجاه أهداف ورسالة الجامعة.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى بأن تستثمر المؤسسات التعليمية بشكل أكبر في تطوير ممارسات التمكين الإداري من خلال تعزيز قدرة المديرين على تفويض الصلاحيات بشكل فعال، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين برامج التدريب الخاصة بالموظفين.

هذه الاستثمارات ستساعد على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي، مما يعزز استقرار المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

كما يُقترح إجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير ممارسات التمكين الإداري على جوانب أخرى من سلوك الموظفين في بيئات عمل متنوعة، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى استكشاف التأثيرات المحتملة للثقافة التنظيمية والظروف الاجتماعية على هذه العلاقة.

قائمة المراجع:

إيمان جدي، بشرى عبيد، (٢٠٢٠) " دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، قسم: علوم التسيير، التخصص: إدارة الأعمال، الجزائر، ٢٠٢٠.

أحمد، ع. (٢٠١٨). تأثير التمكين الإداري على الإنتاجية في القطاع الصناعي في الجزائر. مجلة البحوث الإدارية، ١٥(٢)، ١٤-١

أبو شقرة، س. (٢٠١٧). تأثير التمكين الإداري على دافع الموظفين في القطاع الخاص في فلسطين. مجلة العلوم الإدارية، ١٠(١)، ١٠-١

الكوثر، س. (٢٠١٩). دور التمكين الإداري في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة: دراسة على موظفي القطاع الحكومي في المغرب. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢(٢)، ١٦-١

الرفاعي، أ. (٢٠٢١). تأثير التمكين الإداري على أداء الموظفين في القطاع الصناعي في مصر. مجلة البحوث الإدارية، ١٨(٣)، ١٨-١

الروسان، م. (٢٠٢٠). دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي شركات الاتصالات في الأردن. مجلة العلوم الإدارية، ١٥(١)، ١٢-١

الزهراني، ف. (٢٠١٨). تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين في القطاع المصرفي السعودي. مجلة البحوث الإدارية والمالية، ١٠(٢)، ١٥-١

بن عيسى وهيب، (٢٠١٩) " أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي دراسة حالة: بلدية الحاجب ولاية بسكرة " مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر- بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير – قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، ٢٠١٩.

جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية <https://imamu.edu.sa>, ١٩٥٣م.

رقاني شريفة، صنفلي عائشة، " الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة ميدانية ببلدية رقان " جامعة العقيد أحمد دراية – ولاية أدرار- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية – قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، ٢٠٢٠.

د. عبد الله بن محمد الوزرة، درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم، قسم الإدارة والتخطيط التربوي- كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ٢٠٢٠
فرحي هنية، راجح رشدي، " التمكين الإداري والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصحة و السكان لولاية تبسة "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشيخ العربي التبسي- تبسة – الجزائر، ٢٠٢٠.

ماجد محمد إبراهيم عبدالعال، "دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية"، جامعة مدينة السادات – كلية التربية – قسم التربية بحث مستخلص من رسالة الماجستير، مصر، ٢٠٢٠.

https://jsep.journals.ekb.eg/article_٨٤٣٥١_٤٢d٢٤٠f٠٢fcae٨fe٨٧٠٨٦٣٧٠_٩ae٤٤e٦a.pdf

د. يحيى ملحم، كتاب التمكين: " مفهوم إداري معاصر " , الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٦.
https://drive.google.com/file/d/١mPun٣luR_٦S٩G٣c٤GfjxENFdfshVW/Ra/view?usp=drivesdk

الملاحق

الاستبيان

إلى السادة الموظفين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ارجو التكرم بالإجابة عن هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بيانات خاصة ببحث تحت عنوان " تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للموظفين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض"

علمًا بأن إجاباتكم سوف تكون محل سرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، ونشكركم على حسن تعاونكم معنا

المحور الأول: معلومات عامة

١: الجنس / ذكر ☐ انثى ☐

٢: العمر / ٢٥ سنة أو أقل ☐ ٢٦-٣٠ ☐ ٣١-٣٥ ☐ ٣٦-٤٠ ☐ ٤١ أو أكثر ☐

٣: المستوى التعليمي/ أقل من الثانوي ☐ الثا ☐

نوي ☐ جامعي ☐ ماجستير ☐

٤: عدد سنوات الخبرة / من سنة إلى ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐

ثانيا: محور الاستبيان

المحور الأول: التمكين الإداري					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة

مشاركة المعلومات

٠١	تسعى الجامعة الي توسيع الاتصالات بين الموظفين سعيا للفهم المشترك				
٠٢	تتم مشاركة الموظفين بالمعلومات حول نشاط و غاية الجامعة بشكل عام				
٠٣	تتيح المشاركة بالمعلومات في الجامعة معرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة للموظفين				
٠٤	تنشر الجامعة المعلومات في آجالها المحددة في مختلف المستويات				

بناء فرق العمل

٠٥	تعمل الجامعة بمبدأ العمل الجماعي بدلا من الأداء الفردي				
٠٦	يساعد العمل ضمن فريق على توفير جو ملائم للعمل بالجامعة				
٠٧	تعتمد الجامعة على عمل الفريق لمواجهة الأزمات				
٠٨	يملك أعضاء فريق العمل الكفاءة والخبرة في تأدية المهام في الجامعة				

وضوح الهدف

٠٩	تتميز أهداف الجامعة بالوضوح والشفافية				
١٠	توفر الجامعة للموظفين رؤية مستقبلية حول أهدافها				
١١	يدرك الموظف المهام الموجهة إليه في الجامعة				
١٢	تتوفر الجامعة على سياسات واضحة لتحقيق أهدافها				

التحفيز

١٣	تكافئ الجامعة الموظفين المتفوقين في العمل				
١٤	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود المبذولة في العمل بالجامعة				
١٥	تخلق الجامعة الدافعية لدى الموظفين نحو التميز في العمل				
١٦	توجد عدالة في توزيع الحوافز في الجامعة				

تفويض السلطة

١٧	تتيح الجامعة صلاحيات لموظفيها ضمن إطار وظيفتهم				
١٨	تسعى الجامعة إلى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات				
١٩	توجه الجامعة مهام تتناسب وقدرات الموظفين				
٢٠	تحرص الجامعة على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل				

التدريب

٢١	تسعى الجامعة إلى تقديم الأفكار الجديدة في العمل				
٢٢	توفر الجامعة برامج تدريبية ملائمة لرفع كفاءة الموظفين				
٢٣	تنظم الجامعة اجتماعات ودورات لمناقشة التعليمات الجديدة				
٢٤	توفر الجامعة إمكانات مادية ومعنوية داعمة للبرامج التدريبية				

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
-------	----------	---------------	-------	-------	-------------------

الالتزام العاطفي

٢٥	يعتز الموظف بعمله في الجامعة				
٢٦	يشعر الموظف بالراحة والاستقرار أثناء تأدية العمل في الجامعة				
٢٧	تعتبر المشكلات التي تواجه الجامعة من المشاكل الخاصة للموظفين				
٢٨	يشعر الموظف بارتباط نفسي بينه وبين الجامعة				

الالتزام الاستمراري

٢٩	يطمح الموظف للوصول إلى منصب وظيفي متميز في الجامعة				
٣٠	يحاول الموظف تطوير أدائه في الجامعة باستمرار				
٣١	يقبل الموظف بأي وظيفة يكلف بها مقابل الاستمرار بالعمل في الجامعة				
٣٢	تستحق الجامعة الولاء من قبل الموظفين فيها				

الالتزام المعياري

٣٣	يحترم الموظف مواقيت العمل في الجامعة				
٣٤	يساهم الموظف بتقديم نتائج مرضية لإدارة المؤسسة				
٣٥	يعمل الموظف في وقت متأخر إذا تطلب الأمر				
٣٦	يلتزم الموظف بالقيام بما يكلف به				

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfyXqV1S1WmEC9Et9KyqARz-kXCtpnkVTWPptzbW0G_0rBX4g/viewform

Abstract

Objective of the study: The study aims to answer the main question: "What is the impact of administrative empowerment on the organizational commitment of employees at Al-Imam Muhammad bin Saud Islamic University in Riyadh?"

Study Methodology: The study will be conducted using a descriptive and analytical approach, by collecting data through questionnaires distributed to university employees, with the aim of studying the relationship between administrative empowerment practices and organizational commitment.

Study Findings: The study expects that there will be a positive relationship between managerial empowerment and organizational commitment, which will contribute to enhancing academic understanding of this relationship in the institutional context.

Theoretical contribution: The study contributes to bridging theoretical gaps related to the relationship of managerial empowerment and organizational commitment, by exploring the psychological and social dimensions that explain the impact of empowerment on employee behavior.

Practical applications: The results of the study can help guide educational institutions to adopt management empowerment strategies to motivate employees and increase their levels of organizational commitment.

Keywords: Administrative empowerment, organizational compliance, Imam Muhammad bin Saud University, employees, empowerment practices, management strategies.

The impact of managerial empowerment on the
organizational commitment of employees in

Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University in
Riyadh

Dhay Abdulaziz alsaber

٢٠٢١٢٠٤٥٧٩

Graduation Project- ١

School of Management, Midocean University

Supervision

Dr. Mona Mustafa Al-Ashry

Faculty Member - College of Management - Midocean University

Second Semester - ٢٠٢٤