

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

ضي عبدالعزيز السبر  
2021204579

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

الفصل الدراسي الثاني -2024

## جدول المحتويات

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

## 1. 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 الملزمون 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، إبتداء 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 إستراتيجية 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 الإستثمار 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 و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه مع الإدراك الصحيح لخصائص و مميزات الموارد و كذلك 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 & صنفلي ، ٢٠٢٠ )

وقد أصبح التمكين الإداري بموضع الاهتمام من الباحثين؛ أجريت الدراسات التي تتمحور حول مفهوم التمكين و الالتزام 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 والديمقراطية المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

لكن رغم أن التمكين يوفر الرضا الوظيفي، والانتماء للمنظمة و يعطي 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 اونجاح للمؤسسات،

وتشير 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 وتطبقه، 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 و مؤسسات 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 اهم 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 و الالتزام 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.

### 1.1.1. فجوات على المستوى النظري

هناك حاجة لمزيد من الفهم حول الآليات والعمليات التي تربط بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي، دراسة العوامل الوسيطة و المعدلة 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).

### 1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تشير الأبحاث إلى أن ممارسات التمكين 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 و التنظيمي، تصميم برامج تدريبية وتطويرية لتنمية مهارات المديرين في ممارسات التمكين 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؟"

## 1.2. أهمية الدراسة

أهمية هذه الدراسة تتمثل في أنها تتطرق إلى متغيرين بالغي الأهمية وهي التمكين الإداري كأحد أهم الإستراتيجيات لتطوير قدرات ومهارات الأفراد و كذلك 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 )

### 1.2.1. 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 ومترابطة، تمكن من استخدام المعرفة السابقة كأساس للبحث والدراسة الجديدة.

### 1.2.2. 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 و الإنتاجية 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.

## 1.3. أسئلة الدراسة

**1.4. أهداف الدراسة**

**1.5. فرضيات الدراسة**

**1.6. نموذج الدراسة**

**1.7. منهجية الدراسة**

1.8. الدراسة الميدانية

1.9. مخطط المشروع المقترح

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة:

**2.2. المتغير المستقل**

**2.3. المتغير التابع**

**2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع**

## 2.5. الخاتمة

### 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.

بن عيسى وهيبة، ( 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.

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. عبدالله 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 ، رايح رشدي، " التمكن الإداري و الالتزام 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\\_84351\\_42d240f02fcae8fe870863709ae44e6a.pdf](https://jsep.journals.ekb.eg/article_84351_42d240f02fcae8fe870863709ae44e6a.pdf)

د. يحيى ملحم ، كتاب التمكين : " مفهوم إداري معاصر " , الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٦.

[https://drive.google.com/file/d/1mPun3luR\\_6S9G3c4GfjxENFdfIshVWRa/view?usp=drivesdk](https://drive.google.com/file/d/1mPun3luR_6S9G3c4GfjxENFdfIshVWRa/view?usp=drivesdk)