

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

ضي عبد العزيز 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

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	1.1
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
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	9
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	13
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	4
2.1. المقدمة:	15
2.2. المتغير المستقل	18
2.3. المتغير التابع	19
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	20
2.5. الخاتمة	27
قائمة المراجع	28

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 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، 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 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 كمي 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 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 والديمقراطية المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

لكن رغم أن التمكين يوفر الرضا الوظيفي، والانتفاء 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 أو نجاح للمؤسسات،

وتثير بعض الدراسات شكوكاً 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 مردوداً إيجابياً 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 موضوعاً مهماً 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.

1.1.1. 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).

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 والتنظيمي، 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 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)

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 ومتراكمة، 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 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.

1.3. أسئلة الدراسة

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

ما هي أبعاد التكمين الإداري المستخدمة في هذه الدراسة؟

كيف تم قياس مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين في الجامعة؟

ماهي أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول العلاقة بين التكمين الإداري والالتزام التنظيمي للموظفين؟

1.4. 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

1.5. فرضيات الدراسة

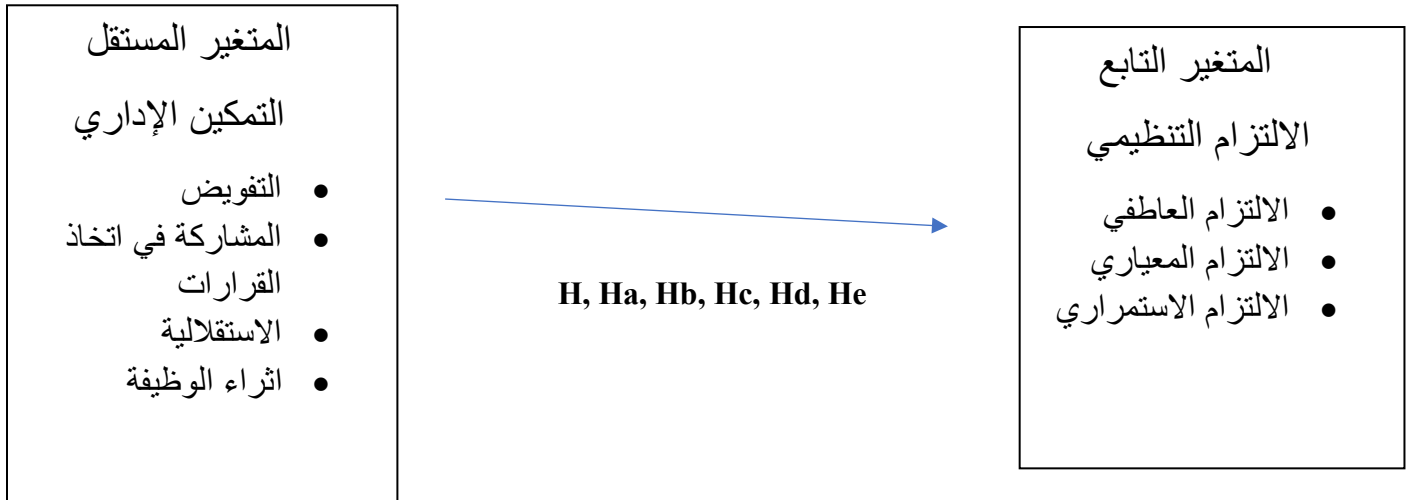
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.

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

1.6. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل 1: نموذج البحث المقترح المصدر له الطالب

1.7. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

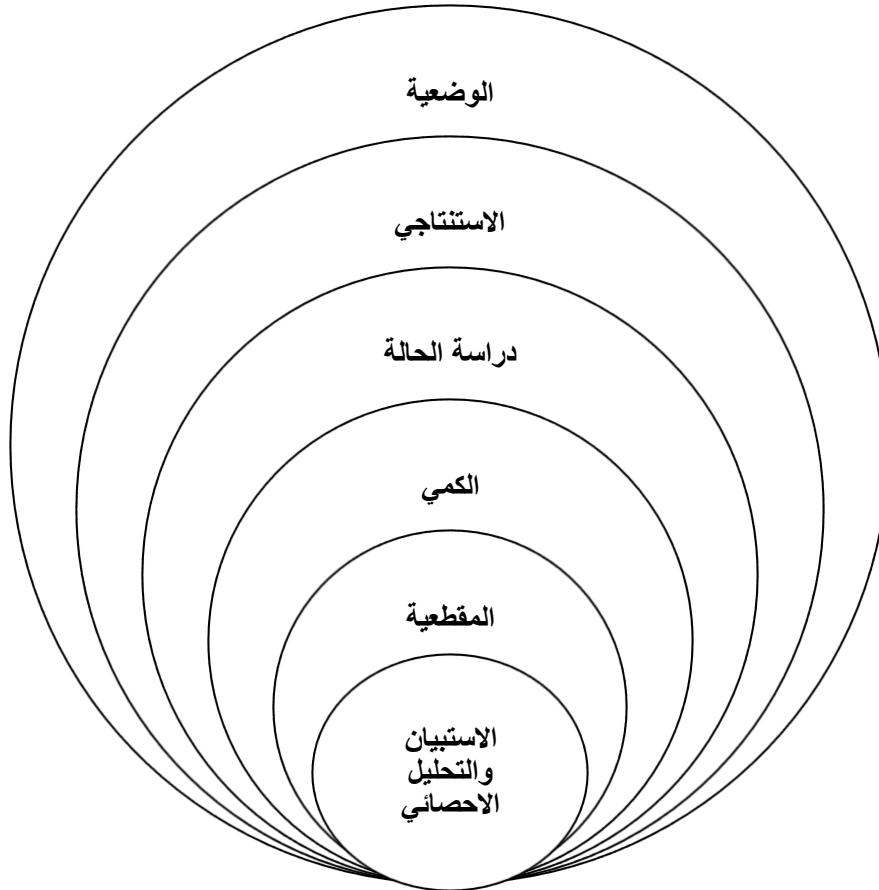
منهج البحث: استنتاجي

إستراتيجية البحث: دراسة حالة

اختيار البحث: كمي

الأفق الزمنية: المقطعية

تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل 2: نموذج منهجية البحث المصدر له الطالب

1.8. الدراسة الميدانية

تأسست جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في العاصمة الرياض ممثلة في كلية الشريعة في سنة 1373هـ - 1953م، وتطورت منذ ذلك الحين بصورة جذرية حتى أصبحت جامعة في عام 1394هـ - 1974م، 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 1370هـ - 1950م 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 1373هـ، 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 قسمًا علميًا، وتحوي المدينة الجامعية أيضًا 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 علميًا وثقافيًا وفكريًا لخدمة المجتمع وتوفير بيئة تعليمية وثقافية تخدم احتياجات المؤسسة الأكاديمية والمضي قدمًا 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 معهدًا لتعليم اللغة العربية بالرياض، وتضم الجامعة 14 كلية وثلاثة معاهد عليا وخمسة معاهد علمية خارج المملكة بالإضافة إلى 70 معهدا علميا منتشرة في مناطق المملكة، وقد صدر في عام 1442هـ قرار تسكين المعاهد العلمية في وزارة التعليم وذلك تحديدا لاختصاصات الجامعات في التعليم بعد المرحلة الثانوية.

رسالة الجامعة:

تقديم برامج أكاديمية متميزة وإنتاج بحثي نوعي، من خلال بيئة محفزة ونظم إدارية محوكة 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

1.9. مخطط المشروع المقترح

هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة



الشكل 3: نموذج هيكل المشروع المقترح المصدر له الطالب

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. 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، 2018)

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، 2020)

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، 2021).
- **تعزيز الشعور بالانتماء:**
عندما يشارك الموظفون في صنع القرارات ويمنحون فرصا لتطوير مهاراتهم، يشعرون بالانتماء الى المنظمة ويسعون الى تحقيق أهدافها (الكوثر، 2019).
- **تحسين الدافع والتحفيز:**
عندما يشعر الموظفون بتقدير جهودهم ويمنحون فرصا للتطوير، يزداد دافعهم للعمل وتحقيق النجاح، مما يعزز التزامهم بالمنظمة (أبو شقرة، 2017).
- **زيادة الإنتاجية:**
عندما يمنح الموظفون حرية أكبر في أداء مهامهم، يصبحون أكثر إنتاجية وفعالية، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (أحمد، 2018).

وبالتالي يعد التمكين الإداري أداة قوية لتعزيز الالتزام التنظيمي، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات ونجاحها.

أهمية اجراء الدراسات السابقة:

يعد اجراء 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 سابقا، مما يساهم في توجيه البحث نحو موضوعات جديدة ومهمة

يعد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي من المفاهيم المهمة في مجال الإدارة، وغالبا ما يتم دراستهما معا 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 ادائهم

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

ملاحظة:

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.

2.2. 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 اذا شعروا أنهم يتمتعون بالسلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات

2.3. 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 ستكافه 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

2.4. 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:

1. 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

2. الصراعات:

الصراع الأول: قد يؤدي بعض أساليب التمكين الإداري إلى الشعور بالضغط على الموظفين، مما قد يؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي

الصراع الثاني: قد يؤدي بعض أساليب التمكين الإداري إلى الشعور بالعدم ثقة م ن قبل الموظفين، مما قد يؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي

3. 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

3 : الفصل الثالث : منهجية البحث

3،1 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.

3،2 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.

3،2،1 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، 2020، ص 24)

3،2،2 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، 2022، ص

(127

3.3. تصميم البحث:

3.3.1. 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، 2011، ص 44)

3.3.2. 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.

3.3.3. 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 أو جماعة يجمعهم عمل أو هواية (عمر حلمي فهمي، التدريب الإداري، 2023م، ص 254)

3.3.4. 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، 2014، ص 93)

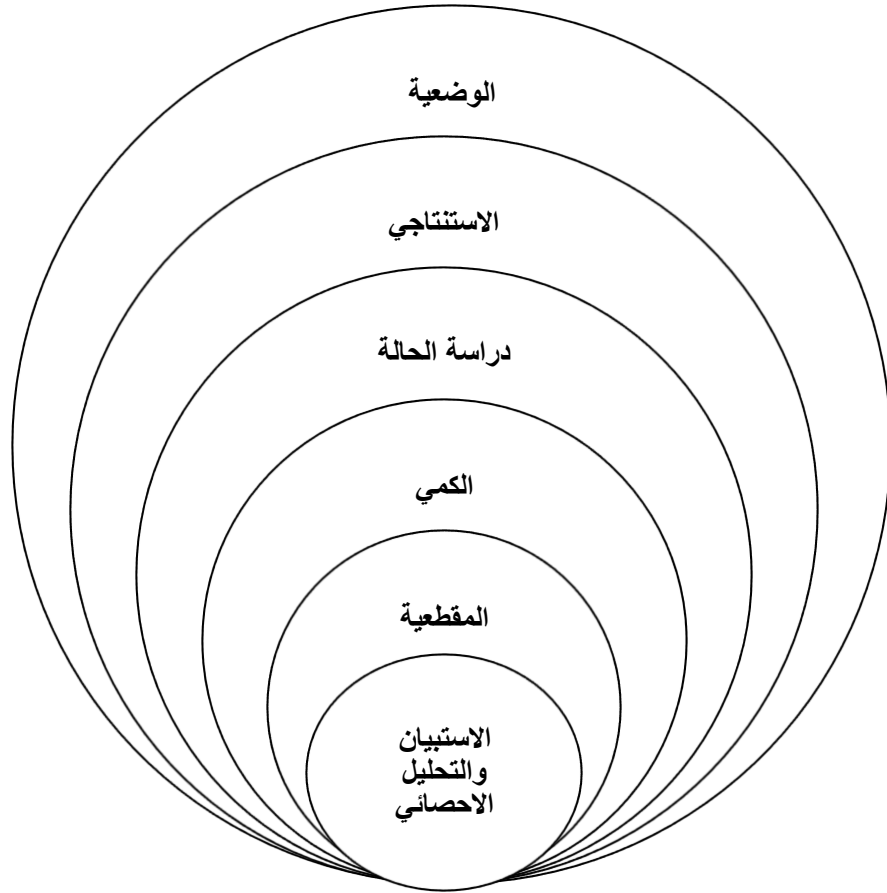
3.3.5. الأفق الزمني: المقطعية

الدراسات المقطعية، هي من أنواع 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)

3.3.6. التقنيات والإجراءات: الاستبيان

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



3،4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

3،4،1. 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 (100)

3،4،2. عينة الدراسة:

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

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض	100	

3،4،3. طرق وتقنيات أخذ العينة:

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

2.5. الخاتمة

تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

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

1. العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للعاملين
2. تشير الدراسات الى أن أبعاد التمكين الإداري كالتفويض، المشاركة في صنع القرار، والاستقلالية تسهم في زيادة الالتزام التنظيمي
3. 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:

1. دراسة تأثير التمكين الإداري على أبعاد الالتزام التنظيمي المختلفة (الالتزام العاطفي، المعيارى، الاستمراري)
2. فحص دور العوامل التنظيمية والشخصية كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة في تعزيز العلاقة بين التمكين والالتزام
3. 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:

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

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. (2018). تأثير التمكين الإداري على الإنتاجية في القطاع الصناعي في الجزائر. مجلة البحوث الإدارية، 15(2)، 14-1
- أبو شقرة، س. (2017). تأثير التمكين الإداري على دافع الموظفين في القطاع الخاص في فلسطين. مجلة العلوم الإدارية، 10(1)، 10-1
- الكوثر، س. (2019). دور التمكين الإداري في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة: دراسة على موظفي القطاع الحكومي في المغرب. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 12(2)، 16-1
- الرفاعي، أ. (2021). تأثير التمكين الإداري على أداء الموظفين في القطاع الصناعي في مصر. مجلة البحوث الإدارية، 18(3)، 18-1
- الروسان، م. (2020). دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي شركات الاتصالات في الأردن. مجلة العلوم الإدارية، 15(1)، 12-1
- الزهراني، ف. (2018). تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين في القطاع المصرفي السعودي. مجلة البحوث الإدارية والمالية، 10(2)، 15-1
- بن عيسى وهيبه، (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](https://imamu.edu.sa), ١٩٥٣م.

رقاني شريفة، صنقلي 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، رابح 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_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

الملاحق

الاستبيان

إلى السادة الموظفين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
ارجو التكرم بالإجابة عن هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بيانات خاصة يبحث 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

- 1: الجنس / ذكر ☐ انثى ☐
- 2: العمر / 25 سنة أو أقل ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41 أو أكثر ☐
- 3: المستوى التعليمي/ أقل من الثانوي ☐ الثانوي ☐ جامعي ☐ ماجستير ☐
- 4: عدد سنوات الخبرة / من سنة إلى 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

ثانيا: محور الاستبيان

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

مشاركة المعلومات

01	تسعى الجامعة الي توسيع الاتصالات بين الموظفين سعيا للفهم المشترك				
02	تتم مشاركة الموظفين بالمعلومات حول نشاط و غاية الجامعة بشكل عام				
03	تتيح المشاركة بالمعلومات في الجامعة معرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة للموظفين				
04	تنشر الجامعة المعلومات في أجالها المحددة في مختلف المستويات				

بناء فرق العمل

05	تعمل الجامعة بمبدأ العمل الجماعي بدلا من الأداء الفردي				
06	يساعد العمل ضمن فريق على توفير جو ملائم للعمل بالجامعة				
07	تعتمد الجامعة على عمل الفريق لمواجهة الأزمات				
08	يملك أعضاء فريق العمل الكفاءة والخبرة في تأدية المهام في الجامعة				

وضوح الهدف

09	تتميز أهداف الجامعة بالوضوح والشفافية				
10	توفر الجامعة للموظفين رؤية مستقبلية حول أهدافها				
11	يدرك الموظف المهام الموجهة إليه في الجامعة				
12	تتوفر الجامعة على سياسات واضحة لتحقيق أهدافها				

التحفيز

13	تكافئ الجامعة الموظفين المتفوقين في العمل				
14	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود المبذولة في العمل بالجامعة				
15	تخلق الجامعة الدافعية لدى الموظفين نحو التميز في العمل				
16	توجد عدالة في توزيع الحوافز في الجامعة				

تفويض السلطة

17	تتيح الجامعة صلاحيات لموظفيها ضمن إطار وظيفتهم				
----	--	--	--	--	--

					تسعى الجامعة إلى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	18
					توجه الجامعة مهام تتناسب وقدرات الموظفين	19
					تحرص الجامعة على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل	20

التدريب

					تسعى الجامعة إلى تقديم الأفكار الجديدة في العمل	21
					توفر الجامعة برامج تدريبية ملائمة لرفع كفاءة الموظفين	22
					تنظم الجامعة اجتماعات ودورات لمناقشة التعليمات الجديدة	23
					توفر الجامعة إمكانيات مادية ومعنوية داعمة للبرامج التدريبية	24

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة

الالتزام العاطفي

25	يعتز الموظف بعمله في الجامعة				
26	يشعر الموظف بالراحة والاستقرار أثناء تأدية العمل في الجامعة				
27	تعتبر المشكلات التي تواجه الجامعة من المشاكل الخاصة للموظفين				
28	يشعر الموظف بارتباط نفسي بينه وبين الجامعة				

الالتزام الاستمراري

29	يطمح الموظف للوصول إلى منصب وظيفي متميز في الجامعة				
30	يحاول الموظف تطوير أدائه في الجامعة باستمرار				
31	يقبل الموظف بأي وظيفة يكلف بها مقابل الاستمرار بالعمل في الجامعة				
32	تستحق الجامعة الولاء من قبل الموظفين فيها				

الالتزام المعياري

33	يحترم الموظف مواقيت العمل في الجامعة				
34	يساهم الموظف بتقديم نتائج مرضية لإدارة المؤسسة				
35	يعمل الموظف في وقت متأخر إذا تطلب الأمر				
36	يلتزم الموظف بالقيام بما يكلف به				

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfyXq71S1WmEC9Et9KyqARz-kXCtpnkVTWPptzbW5G_5rBX4g/viewform