

أثر التمكين الإداري على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص:
دراسة حالة موظفين شركة علم بالمدينة المنورة

The Impact of Administrative Empowerment on Employees'
Job Commitment in the Private Sector: A Case Study of
Elm Employees In Al-Madinah Al-Munawwarah

إعداد الطالب/ مازن المحمادي

الرقم الجامعي / 2021205889

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وأحمده على ما أنعم به عليّ من علم وفهم وسداد في خطواتي، وأسأله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جامعتي ميدأوشن، على ما قدمته من دعم علمي ومعنوي طوال فترة دراستي، وعلى ما وفّرت من بيئة أكاديمية محفزة على البحث والاستكشاف، والتي أسهمت بشكل كبير في نجاح هذا البحث وتحقيق أهدافه.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في بكلية إدارة الأعمال، الذين أمدوني بعلمهم وخبرتهم، وفتحوا لي أبواب المعرفة، وكان لتوجيهاتهم وإرشاداتهم أثر بالغ في تطوير مهاراتي البحثية وصقل قدراتي العلمية.

ولا أنسى أن أعبر عن امتناني العميق لأهلي وأصدقائي على دعمهم المستمر وتشجيعهم غير المحدود، فهم كانوا سنداً لي في كل لحظة من مسيرتي الأكاديمية، ومنحوني القوة للاستمرار رغم التحديات والصعوبات التي واجهتها خلال هذه الرحلة.

كما أود أن أشكر كل من ساهم، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، في إنجاز هذا العمل، سواء من خلال تقديم المشورة، أو الدعم النفسي والمعنوي، أو مشاركتي خبراتهم وتجاربهم. فلكم جميعاً أصدق عبارات الشكر والامتنان، وأسأل الله أن يوفقكم لما يحب ويرضى.

فهرس الموضوعات

7.....	مقدمة.....
9.....	مشكلة الدراسة.....
9.....	المشكلة النظرية.....
9.....	المشكلة العملية.....
10.....	أهمية الدراسة.....
10.....	الأهمية النظرية.....
10	الأهمية العلمية.....
10.....	أهداف الدراسة.....
11	تساؤلات الدراسة.....
12	فروض الدراسة.....
14.....	الدراسات السابقة.....
18.....	نظرية التفويض الإدارة.....
18.....	نظرية تنمية الموارد البشرية (التدريب) والتطوير.....
19.....	نظرية التحفيز والدافعية.....
19.....	نظرية فرق العمل والعمل الجماعي.....
19	كيفية تطبيق هذه النظريات.....
20.....	منهجية البحث وطرق جمع البيانات.....
22.....	تصميم البحث.....
23	طرق البحث.....
24.....	المنهج المستخدم في الدراسة.....
25.....	مجتمع الدراسة وعينتها.....
25.....	خصائص مجتمع الدراسة.....
26.....	أدوات جمع البيانات.....
27.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
27.....	منهجية اختبار الفروض.....
28.....	حدود الدراسة.....
28.....	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها.....
29.....	مقدمة.....

32.....	خصائص عينة الدراسة.....
33.....	قياس الصدق والثبات.....
37.....	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.....
38.....	ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)
43.....	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
47.....	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.....
50.....	اختبار فرضيات الدراسة.....
57.....	مناقشة النتائج.....
58.....	النتائج والمقارنة بالدراسات السابقة.....
59.....	الاستنتاجات.....
60.....	التوصيات.....
62.....	المراجع العربية.....
63.....	المراجع الأجنبية.....
64.....	الملاحق (الاستبيان).....

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	تصميم البحث الطالب، 2025	23
2	التصنيف وفق الجنس الطالب، 2025	36
3	التصنيف وفق الخبرة الطالب، 2025	36
4	التصنيف وفق التنوع الوظيفي الطالب، 2025	37

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	خصائص عينة الدراسة الطالب، 2025	1
40	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة الطالب، 2025	2
44	ثبات أداة الدراسة الطالب، 2025	3
45	رموز التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الطالب، 2025	4
45	دلالة المتوسطات الحسابي الطالب، 2025	5
46	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الطالب، 2025	6
48	معاملات الارتباط الخطي بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي - الطالب، 2025	7
48	معاملات الارتباط الخطي بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي - الطالب، 2025	8
49	معاملات الارتباط الخطي بين التدريب والالتزام التنظيمي - الطالب، 2025	9
49	معاملات الارتباط الخطي بين التحفيز والالتزام التنظيمي - الطالب، 2025	10
49	معاملات الارتباط الخطي بين فرق العمل والالتزام التنظيمي - الطالب، 2025	11
49	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة الطالب، 2025	12

الفصل الاول: الإطار العام

مقدمة:

تُعد المنظمات اليوم جزءًا أساسيًا من المجتمعات الحديثة، ويُعد العنصر البشري فيها محورًا رئيسيًا لفاعليتها من خلال ما ينتجه من تفاعلات وسلوكيات، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالعاملين وتلبية احتياجاتهم لتحقيق أهدافهم وتحفيزهم على العطاء، وقد أدى إهمال هذا الجانب إلى ضعف الأداء وزيادة معدلات الغياب والتنقل الوظيفي، لذا فإن رفع مستوى رضا العاملين يُعد من أهم الحلول لتعزيز الأداء، خاصة مع توجه المؤسسات نحو أساليب إدارية حديثة تركز على تنمية قدرات الأفراد وتحفيز إبداعاتهم، فالرضا الوظيفي يُعتبر مؤشرًا مهمًا لجودة الأداء، إذ ينعكس إيجابًا على الطموح ويقلل من معدل دوران العمل، بينما يؤدي عدم الرضا إلى آثار سلبية مثل التأخير والتسرب الوظيفي. (حسين، 2022)

ومن بين الأساليب و الممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها لتعزيز الإبداع والتي أثبتت الدراسات بأنها لها دور في ذلك هو التمكين، ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات. (معراج، 2015)

وتطوير أداء العاملين يُعد من أبرز النتائج التي يحققها تطبيق مفهوم التمكين الإداري، إذ يساهم في تحسين جودة عمل الموظف وزيادة مستوى رضاه الوظيفي، وهو ما يجعله أحد العوامل الأساسية التي تدعم برامج التمكين وتبرر أهميتها، ويُعتبر تحسين مستوى الأداء، خاصة في المؤسسات الخدمية، عنصراً مهماً من عناصر النجاح، فالتمكين يمنح الموظف الثقة والصلاحيات والمكافآت، ويوفر له قدرًا أكبر من الاستقلالية والحرية في العمل، مما يجعله المستفيد الأول من تطبيق هذه البرامج. (شتح، 2016)

كما يساهم أهمية التمكين الإداري في تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات، مما يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم والمشاركة بفعالية في جهود الإبداع والتطوير المستمر داخل المؤسسة، وبذلك فإن تمكين الموظفين يلعب دورًا مهمًا في ترسيخ التزامهم التنظيمي وضمان استمراريته على المدى الطويل. (حسين، 2022)

ويساهم التمكين الإداري في تعزيز التزام الموظفين بعملهم من خلال منحهم الثقة والصلاحيات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي، وينعكس ذلك إيجابًا على

أدائهم وإنتاجيتهم وجودة عملهم، كما يقوي روح التعاون ويحفز الإبداع والابتكار، وقد أثبتت دراسات عدة وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين.(بوقرة، واخرون ، 2017)

كما أنه من الضرورة توفير أكبر قدر ممكن من الاستقلالية والحرية في أداء المهام للعاملين من أجل توفير بيئة تساعد على إنتاج الأفكار بطريقة تساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها، مع إتاحة الفرص للعاملين للنمو والطموح وبناء علاقات جيدة بين المرؤوسين والقادة.(بوالبعير، واخرون، 2024)

فمن خلال التمكين، والثقة، والسماح بتدفق المعلومات، وكذلك زيادة فرص الحوار والتفاهم، فإن ذلك يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر إلى حد بعيد في الأداء الوظيفي للعاملين، إذ أصبح التمكين من الأمور المهمة في المنظمات، وباعتبار الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها فهي تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، وبالتالي فهي من الأمور المهمة التي تستدعي البحث ومعرفة كيفية تأثير الثقة التنظيمية على التمكين الإداري، باعتبار العنصر البشري سبيل للمنافسة و تحقيق التميز.(خمولي، 2017)

ويعرف التمكين الإداري بأنه أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات ، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه، بحيث يكون ذا معنى و ، وتحد، . ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل.(شتح، 2016)

وعرف الالتزام الوظيفي بأنه إيمان الموظفين بقيم وأهداف المنظمة، وحرصهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وروح إيجابية.(سعيد، 2022)

وبناءً على ما سبق، يتضح أن موضوع أثر التمكين الإداري على الالتزام الوظيفي لدى العاملين يمثل أحد المحاور الجوهرية التي تستحق البحث والدراسة، خاصة في ظل التحولات والتحديات التي يشهدها القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسد جانباً من الفجوة المعرفية من خلال تسليط الضوء على واقع التمكين الإداري بشركة علم في المدينة المنورة، وقياس مدى تأثيره على التزام الموظفين الوظيفي، وذلك بهدف تقديم توصيات عملية للإدارة بما يساهم في رفع مستوى الأداء والالتزام لدى العاملين.

ولتلبية أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الموضوعات، وسيتم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة موجهة إلى عينة من موظفي مؤسسة علم، إضافة إلى الاستعانة بالمصادر الثانوية من كتب ودراسات وأبحاث

سابقة ذات صلة، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم التوصيات والمقترحات النهائية.

مشكلة الدراسة:

تشهد بيئة العمل في القطاع الخاص تطورات متسارعة ومتطلبات متجددة تفرض على المؤسسات البحث عن أساليب إدارية فعّالة لضمان استمرارية الأداء العالي ورفع مستوى التزام الموظفين، ويُعد التمكين الإداري أحد أهم الأساليب الحديثة التي تركز على منح الموظفين الصلاحيات والثقة والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات، مما قد يساهم في تعزيز التزامهم الوظيفي تجاه المنظمة، ورغم أهمية هذا المفهوم إلا أن بعض المؤسسات قد لا تُطبق أسس التمكين الإداري بالشكل الأمثل، مما ينعكس سلباً على مستوى الولاء والانتماء الوظيفي، ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على واقع التمكين الإداري في شركة علم بمدينة المدينة المنورة، ومدى تأثيره على التزام العاملين فيها، وصولاً إلى تقديم مقترحات تدعم الإدارة في تحسين بيئة العمل وتحقيق الأداء المأمول، وتنقسم المشكلة إلى نظرية وتطبيقية على النحو التالي:

المشكلة النظرية:

- وجود تباين في نتائج الدراسات السابقة حول أثر التمكين الإداري على الالتزام الوظيفي باختلاف البيئات والثقافات التنظيمية.
- عدم وجود إطار موحد يحدد عناصر التمكين الإداري التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الالتزام لدى الموظفين.
- الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي في بيئة القطاع الخاص السعودي، حيث ما تزال بعض المفاهيم الإدارية الحديثة تحتاج إلى المزيد من التحقق والاختبار في السياق المحلي.

المشكلة العملية:

- ضعف وضوح مستوى ممارسة التمكين الإداري داخل شركة علم من حيث منح الصلاحيات وتوفير الموارد اللازمة للعاملين.
- عدم وضوح مدى إدراك الموظفين لمفهوم التمكين وانعكاسه على التزامهم بمهامهم الوظيفية وأهداف المنظمة.

- احتمال وجود فجوة بين ممارسات الإدارة العليا وتوقعات الموظفين فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- الحاجة إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين مستوى التمكين الإداري بما يدعم رفع مستوى الالتزام الوظيفي ويعزز الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التمكين الإداري وأثره على الالتزام الوظيفي، خاصة في بيئة العمل السعودية ضمن القطاع الخاص.
- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الإداري بأبعاده (التفويض، التدريب، التحفيز، فرق العمل) على الالتزام الوظيفي
- تساعد نتائج هذه الدراسة الباحثين في بناء المزيد من الدراسات المستقبلية المقارنة أو التوسعية لتغطية قطاعات أو مناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة وخارجها.

الأهمية العلمية:

- توضح نتائج الدراسة مستوى تطبيق التمكين الإداري في شركة علم بمدينة المدينة المنورة، وهو ما قد يساعد الإدارة العليا في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.
- تساهم النتائج والتوصيات في تقديم مقترحات عملية تساعد صناع القرار والمديرين في القطاع الخاص على تبني ممارسات إدارية حديثة من شأنها تعزيز التزام الموظفين ورفع إنتاجيتهم.
- تدعم هذه الدراسة جهود الشركات السعودية الساعية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، عبر التركيز على تطوير رأس المال البشري وتحقيق بيئة عمل محفزة ومستقرة.

أهداف الدراسة:

الهدف العام: التعرف على أثر التمكين الإداري على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص، وتحديدًا لدى موظفين شركة علم بالمدينة المنورة.

ومن خلال تحليل أثر ممارستها في تطوير بيئة العمل، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز القيم، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على هذا الدور من خلال تناول التمكين الإداري عبر أبعاده:

- **التفويض الإداري:** التعرف على واقع التفويض الإداري في شركة علم بالمدينة المنورة ومدى تأثيره على التزام العاملين الوظيفي.
- **التدريب:** تحديد دور برامج التدريب والتطوير في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز التزامهم الوظيفي تجاه الشركة.
- **التحفيز:** دراسة أثر أساليب التحفيز المتبعة على مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي لدى العاملين في الشركة.
- **فرق العمل:** التعرف على مدى مساهمة تشكيل فرق العمل الفعالة في تحسين التفاعل بين الموظفين وزيادة التزامهم تجاه أعمالهم.
- تقديم توصيات عملية للإدارة حول كيفية تفعيل أبعاد التمكين الإداري بما يساهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين في شركة علم.

تساؤلات الدراسة:

ما أثر التمكين الإداري على الالتزام الوظيفي لدى العاملين بشركة علم بالمدينة المنورة؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة البحثية التالية:

- ما واقع التفويض الإداري المطبق في شركة علم بالمدينة المنورة؟ وما مدى تأثيره على التزام العاملين الوظيفي؟
- ما دور برامج التدريب والتطوير في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز التزامهم الوظيفي في شركة علم؟
- كيف تؤثر أساليب التحفيز المتبعة في الشركة على مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي لدى العاملين؟
- ما مدى مساهمة فرق العمل الفعالة في تحسين التفاعل بين الموظفين وزيادة التزامهم تجاه مهامهم ومسؤولياتهم؟
- ما أبرز المقترحات التي يمكن أن تساهم في تفعيل أبعاد التمكين الإداري بما يعزز الالتزام الوظيفي للعاملين في شركة علم؟

فروض الدراسة:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة علم بالمدينة المنورة.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض الإداري والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة علم بالمدينة المنورة.

Hb: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير ومستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة علم بالمدينة المنورة.

Hc: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التحفيز المتبعة ومستوى الالتزام والانتماء الوظيفي لدى العاملين في شركة علم بالمدينة المنورة.

Hd: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل الفعالة ومستوى التفاعل بين الموظفين وزيادة التزامهم تجاه مهامهم مسؤولياتهم في شركة علم بالمدينة المنورة.

He: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري ككل (التفويض، التدريب، التحفيز، فرق العمل) ومستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة علم بالمدينة المنورة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

يُعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما له من دور أساسي في تحفيز الأفراد وتعزيز التزامهم الوظيفي تجاه منظماتهم.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على تحليل الأبعاد الرئيسة للتمكين الإداري مثل التفويض الإداري الذي يمنح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، إضافةً إلى بعد التدريب والتطوير الذي يضمن تأهيل العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤوليات، وكذلك بعد التحفيز الذي يشمل مختلف الأساليب المادية والمعنوية الداعمة لدافعية العاملين، وأخيراً بعد فرق العمل الذي يؤكد أهمية العمل الجماعي والتشاركي في دعم روح الالتزام وتعزيز الإنتاجية.

وقد أسهمت نتائج هذه الدراسات في تأكيد أن تبني ممارسات التمكين الإداري وفق هذه الأبعاد يسهم بشكل إيجابي في رفع مستويات الالتزام الوظيفي وتحقيق الاستقرار المهني داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، لا سيما في بيئات العمل التنافسية التي تتطلب تحفيز رأس المال البشري واستثماره بالشكل الأمثل، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للاطلاع على أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، والاستفادة منها في بناء الإطار النظري وتحليل النتائج في سياق القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تُجرى في سياق جديد يتمثل في شركة علم داخل القطاع الخاص السعودي التقني، وهو مجال لم يُعالج بوضوح في الأدبيات السابقة، كما لا يقتصر على قياس مستوى التمكين الإداري، بل يتعمق في تحليل الفجوة بين ما تطبقه الإدارة وما يدركه الموظفون، ويعتمد البحث إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بدقة بين أبعاد التمكين الأربعة، ويرتبط بشكل مباشر بمستهدفات رؤية المملكة 2030، مما يمنحه بعداً استراتيجياً إضافياً، إضافة إلى ذلك يقدم البحث توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل الشركة، ويستند إلى دراسة ميدانية في بيئة تقنية حديثة تتطلب نماذج تمكين تختلف عن تلك التي تناولتها الدراسات التقليدية.

الدراسات السابقة:

(صقر، 2019)

العنوان: أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين

المحتوى: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وانطلقت الدراسة من تساؤلات وإشكالية ركزت على تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي من منظور وصفي وارتباطي، بهدف تقديم مؤشرات عملية تدعم ممارسات التمكين وتعزيز فعاليته في بيئة العمل.

النتائج: أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين كان مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والالتزام التنظيمي، مما يؤكد أثر التمكين على تعزيز التزام العاملين ويدعم الفرضيات المطروحة.

(حسين، 2020)

العنوان : دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

المحتوى: هدفت هذه الدراسة إلى بناء إطار مقترح يوضح دور الرضا الوظيفي في تفسير العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع الحكومي، وقد ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والرضا الوظيفي من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، وكذلك دراسة دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

النتائج: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده المتنوعة (الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن ظروف العمل) في تعزيز العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، مما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي كحلقة وصل داعمة لهذه العلاقة.

(شتح، 2016)

العنوان: أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي

المحتوى: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين في إحدى المؤسسات العمومية الاستشفائية، حيث وزعت استبانة على عينة مكونة من (45) موظفاً إدارياً، استرجع منها (41) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتألقت الاستبانة من قسمين رئيسيين: القسم الأول خُصص للبيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فتناول محوري الدراسة، حيث شمل الجزء الأول أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال، التدريب، التحفيز)، بينما تناول الجزء الثاني الالتزام التنظيمي.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين جاء بمستوى متوسط، بينما كان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (32.30%) من التباين في الالتزام التنظيمي، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الالتزام التنظيمي.

(خمولي، 2017)

العنوان: أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري

المحتوى: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا) على مستوى التمكين الإداري داخل إحدى المديریات العمومية، وذلك من خلال الكشف عن واقع الثقة التنظيمية السائد بين العاملين، ومدى انعكاسه على ممارسات التمكين الإداري مثل تفويض السلطة، العمل ضمن فرق، تبادل المعلومات، منح المكافآت المستحقة، والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات.

النتائج: كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من التمكين الإداري في المديرية محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية عالٍ أيضاً، خاصة الثقة في الزملاء، والتي كان لها أثر إيجابي واضح على التمكين الإداري، واتضح كذلك وجود تأثير إيجابي لكل من الثقة في المشرفين والثقة في الإدارة العليا على أبعاد التمكين المختلفة، وأكدت النتائج أن هناك فروقاً في مستوى التمكين تعود إلى اختلاف مستويات الثقة التنظيمية، مما يشير إلى الدور الفعال للثقة بمكوناتها في تعزيز التمكين الإداري.

(سابق، 2024)

العنوان: دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي

المحتوى: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (التدريب، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، الحوافز) في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال أبعاده الثلاثة (العاطفي، المعنوي، الاستمراري)، وقد أجريت الدراسة على مجتمع بحث مكون من 66 موظفاً باستخدام أسلوب المسح الشامل، مع الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية مدعومة بالملاحظة لجمع البيانات وتحليلها بالأساليب الكمية والكيفية المناسبة.

النتائج: أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يسهم بشكل عام في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث كان للتدريب والحوافز الأثر الأبرز في دعم جميع أبعاد الولاء، بينما كان أثر فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات محصوراً في الولاء العاطفي والمعياري دون الاستمراري، في حين اقتصر تأثير تفويض السلطة على الولاء المعياري فقط، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات تمكين إداري شاملة ومتوازنة لتعزيز الولاء التنظيمي بجميع أبعاده.

(الفطيسي، 2024)

العنوان: مدى واقع التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي

المحتوى: هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق التمكين الإداري ومدى انعكاسه على الرضا الوظيفي لدى موظفي كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة طرابلس (قاطع ب)، وقد استُخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغ عددها 65 موظفًا، فيما تم الاعتماد على 43 استبانة مكتملة للتحليل الإحصائي، ممثلةً بذلك نسبة 66% من مجتمع الدراسة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع الممارسات الإدارية ومستوى رضا الموظفين.

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج انخفاضاً كبيراً في مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف المعياري لهما 1.358 و1.585 على التوالي وفقاً لاستجابات أفراد العينة، وأوصت الدراسة بأهمية تكثيف الجهود لرفع مستوى كفاءة التمكين الإداري وتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين بما يسهم في تحسين بيئة العمل وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

(هنية، وآخرون، 2020)

العنوان: التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

المحتوى: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وذلك باستخدام منهج المسح الاجتماعي لملاءمته لطبيعة هذا النوع من الدراسات، وتم اختيار عينة قصدية بلغ عددها 38 موظفًا، حيث تم توزيع الاستبيانات واسترجاعها كاملة بنسبة استجابة بلغت 100%. وقد اعتمدت الدراسة على الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث.

النتائج: أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الرغبة في الاستمرار بالعمل، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتحقيق الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المؤسسي وتعزيز الإيمان بالمنظمة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

المقارنة بين الدراسات:

التوجه العام: أغلب الدراسات ركزت على العلاقة المباشرة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، بينما انفردت بعض الدراسات مثل حسين (متغير وسيط) وخمولي (الثقة كمتغير مؤثر).

مجالات التطبيق: توزعت المجالات بين القطاعات الحكومية، والمؤسسات التعليمية، والقطاع العام والمؤسسات العمومية.

النتائج: أجمعت النتائج على وجود أثر دال موجب للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي أو الولاء أو الرضا الوظيفي.

الفجوات: أبرز الثغرات تكمن في ضعف تناول المتغيرات الوسيطة أو المعدلة، والتركيز على أبعاد محددة من التمكين دون غيرها، إضافة إلى قلة الدراسات التي دمجت أثر التمكين مع نتائج متعددة مثل الأداء أو الاستمرارية الوظيفية أو الابتكار الإداري.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية التفويض الإداري

تستند هذه النظرية إلى مبدأ توزيع السلطات والصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة، بحيث يُمنح الموظف الثقة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامه ومسؤولياته اليومية، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن التفويض الفعال يزيد من شعور الموظف بالاستقلالية والجدارة، مما يرفع مستوى التزامه وانتمائه للمنظمة.

نظرية تنمية الموارد البشرية (التدريب والتطوير)

تؤكد هذه النظرية أن التدريب والتطوير المستمرين يُعدان من أهم أدوات التمكين الإداري، إذا يهدفان إلى تعزيز قدرات الموظفين وصقل مهاراتهم بما يمكنهم من أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة أعلى، ومن هنا يصبح الموظف أكثر التزامًا بأهداف المنظمة نظرًا لما يجده من فرص للتقدم المهني والنمو الوظيفي.

نظرية التحفيز والدافعية

ينطلق هذا البُعد من النظريات الكلاسيكية والحديثة في التحفيز، والتي ترى أن تلبية احتياجات الأفراد المادية والمعنوية تمثل عنصرًا أساسيًا في رفع دافعيتهم، ومن ثم التزامهم، إذ إن منح المكافآت العادلة وفرص التقدير المعنوي ينعكس مباشرة على درجة ولاء الموظفين والتزامهم بسلوكيات إيجابية داعمة للأهداف التنظيمية.

نظرية فرق العمل والعمل الجماعي

تقوم هذه النظرية على أساس أن تكوين فرق العمل الفعالة وتعزيز روح التعاون والمشاركة من العوامل الجوهرية في تمكين الموظفين، فوجود فرق متعاونة يخلق بيئة عمل صحية تشجع الأفراد على الالتزام الجماعي وتحقيق التكامل بين الأدوار، ما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

كيفية تطبيق هذه النظريات:

يعتمد هذا البحث على مجموعة من النظريات التي سيتم توظيفها لتحليل العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي، وذلك كما يلي:

نظرية التفويض الإداري:

سيتم توظيف هذه النظرية في هذا البحث لفهم كيف يؤثر منح الصلاحيات والثقة للموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم على رفع مستوى التزامهم الوظيفي، إذ يُتوقع أن يساهم التفويض الفعال في تعزيز شعور الموظف بالاستقلالية والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على سلوكياته التنظيمية.

نظرية تنمية الموارد البشرية (التدريب والتطوير):

سيتم استخدام هذه النظرية من خلال هذا البحث لتفسير العلاقة بين برامج التدريب والتطوير المهني ومدى التزام الموظف تجاه المنظمة، حيث يُفترض أن توفير فرص تدريبية مستمرة يُعزز من كفاءة العاملين ويزيد من رغبتهم في الاستمرار والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف العمل.

نظرية التحفيز والدافعية:

سيتم توظيف هذه النظرية في البحث لتحليل أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، فمن خلال دراسة مدى عدالة نظام المكافآت والتقدير، يسعى البحث إلى فهم كيف تُسهم هذه المحفزات في رفع دافعتهم وتعزيز ولائهم التنظيمي.

نظرية فرق العمل والعمل الجماعي:

سيتم استخدام هذه النظرية في هذا البحث لتسليط الضوء على دور فرق العمل التعاونية في تعزيز بيئة العمل الداعمة، إذ يُتوقع أن يساهم العمل الجماعي والتكامل بين أفراد الفريق في زيادة الالتزام المشترك وتحقيق نتائج أكثر فاعلية على مستوى الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري بأبعاده الأربعة تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص، فقد ارتكزت منهجيتها على اختيار الأدوات والأساليب العلمية الملائمة التي تُمكن من جمع البيانات وتحليلها بشكل يعكس بدقة واقع الممارسات الإدارية داخل شركة علم بالمدينة المنورة، وقد جاء هذا الاختيار انسجامًا مع أهداف الدراسة الرامية إلى فهم مدى تطبيق مفهوم التمكين الإداري في بيئة العمل السعودية، ومدى انعكاس ذلك على التزام الموظفين واستقرارهم التنظيمي.

وانطلاقًا من طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها التحليلية والتفسيرية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة بدقة، وتحليل أبعادها، وتحديد طبيعة العلاقات بين متغيراتها، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية موضوعية يمكن الاستناد إليها في بناء التوصيات، ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، لما يتميز به من مرونة وقدرته على الجمع بين الوصف الكمي والتحليل الإحصائي.

كما تم تصميم الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وهي الاستبانة، بطريقة علمية دقيقة تراعي وضوح البنود وسهولة فهمها، بحيث تغطي جميع أبعاد التمكين الإداري الأربعة وتكشف بعمق مدى تأثير كل منها على مستوى التزام الموظفين بمهامهم ومسؤولياتهم وأدوارهم داخل المؤسسة، وتم بناء فقرات الاستبانة بالاعتماد على مراجع ودراسات سابقة موثوقة لضمان صدق المحتوى وملاءمته للسياق التنظيمي لشركة علم.

وقد سعى الباحث من خلال هذه المنهجية إلى تقديم صورة وصفية وتحليلية شاملة مدعومة بالبيانات الكمية حول مدى ممارسة التمكين الإداري داخل الشركة، وتحليل انعكاس تلك الممارسات على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين، مع التركيز على الفروق الفردية والديموغرافية التي قد تؤثر في طبيعة العلاقة بين المتغيرين، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، بما في ذلك مقاييس الصدق والثبات، وتحليل الارتباط والانحدار الخطي، لضمان دقة النتائج وموضوعية الاستنتاجات.

وتسعى هذه المنهجية في مجملها إلى تعزيز القيمة التطبيقية للدراسة من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تساعد المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية على تعزيز ممارسات التمكين الإداري وتحسين بيئة العمل بما يسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف

الاستراتيجية بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو تطوير رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

تصميم البحث

فلسفة الدراسة : المنهج البرجماتي

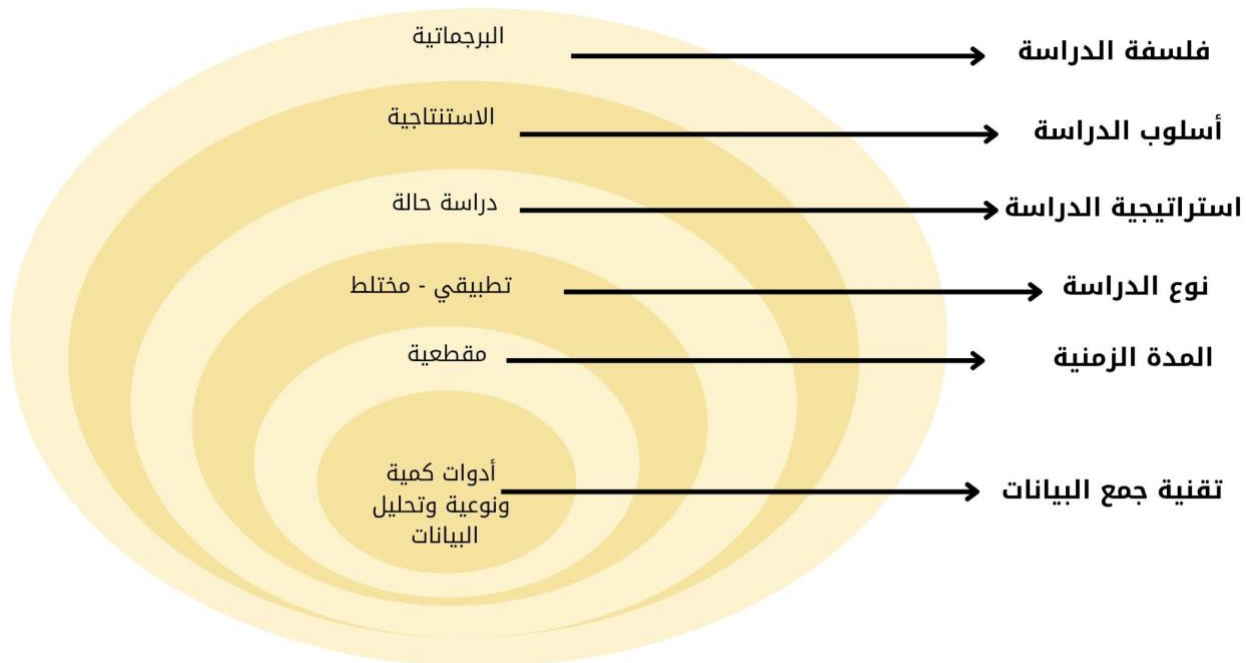
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: تطبيقي - مختلط

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: أدوات كمية ونوعية وتحليل البيانات



الشكل رقم: 1، تصميم البحث

تحليل الأدبيات:

سيتم إجراء تحليل نقدي للدراسات السابقة والنظريات ذات الصلة بهدف بناء إطار نظري متين يدعم فرضيات البحث، ويساعد على تفسير النتائج في سياق علمي مقارن.

المقارنة:

ستستخدم الدراسة المنهج المقارن لتحليل نتائجها في ضوء نتائج الدراسات السابقة محليًا وإقليميًا ودوليًا، مما يساهم في إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف ويساعد في صياغة توصيات عملية تستند إلى بيئة العمل في المملكة العربية السعودية.

التحليل الكمي:

ستقوم الدراسة بجمع البيانات الميدانية باستخدام استبانة مُعدة مسبقًا، موجهة إلى عينة من موظفي شركة علم، وذلك بهدف قياس مدى تطبيق أبعاد التمكين الإداري وتأثيرها على الالتزام الوظيفي، وسيتم تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برامج التحليل المناسبة لاختبار الفرضيات.

التحليل النوعي:

ستعزز النتائج الكمية من خلال التحليل النوعي لبعض البيانات المفتوحة والملاحظات، بما يتيح تفسير الأبعاد للتمكين الإداري في سياق بيئة العمل الداخلية وظروف القطاع الخاص، مع تقديم رؤى معمّقة تدعم الفهم المتكامل للعلاقات المدروسة.

طرق البحث:

الاستطلاعات:

سيتم تصميم استبانة شاملة تغطي جميع الأبعاد الخمسة للتمكين الإداري ومؤشرات الالتزام الوظيفي، وتُوزع على عينة مناسبة من الموظفين لجمع بيانات كمية دقيقة حول تصوراتهم وتجاربهم.

المقابلات الهيكلية:

ستُجرى مقابلات هيكلية مع عدد من المديرين والمشرفين وبعض الموظفين الرئيسيين في شركة علم، بهدف الحصول على معلومات نوعية معمّقة تكشف واقع ممارسات التمكين الإداري وأساليب التحفيز والتفويض، وتوضح كيف تُطبق هذه الأبعاد فعليًا في بيئة العمل.

تحليل البيانات الكمية:

سيتم تحليل بيانات الاستطلاعات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، وقياس العلاقات بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام الوظيفي، وذلك عبر برامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS).

تحليل المضمون:

ستُحلل بيانات المقابلات الهيكلية وملاحظات الباحث باستخدام منهج تحليل المضمون للكشف عن الأنماط المتكررة والآراء المشتركة، مما يعزز الفهم المتكامل لأبعاد التمكين الإداري، ويدعم تفسير النتائج الكمية بعمق نوعي.

المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية وتحليلها في بيئة العمل الواقعية.

ويُعد هذا المنهج مناسباً لوصف ظاهرة التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (التفويض الإداري، التدريب والتطوير، التحفيز، فرق العمل) وتحليل مدى أثرها على مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص من خلال دراسة حالة موظفي شركة علم بمدينة المدينة المنورة.

كما ستعتمد الدراسة أيضاً على المنهج المقارن من خلال مقارنة نتائج التحليل مع نتائج بعض الدراسات السابقة ذات الصلة محلياً ودولياً، وذلك بهدف توضيح أوجه التشابه والاختلاف، واستخلاص الدروس المستفادة، ولتغطية الجوانب الكمية والنوعية معاً، ستُوظف الدراسة الأسلوب المختلط (Mixed Methods)، حيث يجمع بين التحليل الكمي للبيانات التي سيتم جمعها عبر الاستبانات، والتحليل النوعي للبيانات المستخلصة من المقابلات الهيكلية وتحليل المضمون، بما يعزز عمق الفهم ويدعم النتائج.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين العاملين في شركة (علم) بمدينة المدينة المنورة، وذلك نظراً لكونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بممارسات التمكين الإداري وتأثراً بها فيما يتعلق بدرجات الالتزام الوظيفي، ويُعد اختيار هذا المجتمع مناسباً نظراً لطبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب مستوى عالٍ من

المشاركة، والصلاحيات، والعمل الجماعي، وهو ما يتقاطع مباشرةً مع أبعاد التمكين الإداري (التفويض الإداري، التدريب والتطوير، التحفيز، فرق العمل).

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل عادل لكافة فئات الموظفين داخل الشركة، وتحقيق درجة مناسبة من الموضوعية، ويبلغ حجم العينة (41) موظف، وتمثل هذه العينة نطاقاً كافياً لجمع بيانات كمية دقيقة وتحليلات نوعية معمقة تمكن الباحث من اختبار الفرضيات المطروحة، وقياس العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده والالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

خصائص مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في شركة (علم) بمدينة المدينة المنورة، الذين يمثلون مختلف المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية داخل الشركة.

ويتسم هذا المجتمع بتنوع خصائصه الديموغرافية من حيث الوظائف التي يشغلها الموظفون، وتفاوت مستوياتهم التعليمية بين الدبلوم والبيكالوريوس والدراسات العليا.

إلى جانب تنوع سنوات الخبرة بين حديثي التعيين وذوي الخبرة الممتدة، فضلاً عن شمول المجتمع لفئات عمرية متنوعة ومن كلا الجنسين.

كما أن طبيعة العمل في الشركة تعتمد على بيئة عمل تقنية حديثة تتطلب تكاملاً بين فرق العمل وتفويضاً فعالاً للصلاحيات وتوفير فرص التدريب والتحفيز، وهو ما ينسجم مع أبعاد التمكين الإداري الخمسة التي تسعى الدراسة إلى قياس أثرها على مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في هذا القطاع.

التنوع الوظيفي:

- مديري الإدارات
- المشرفين الإداريين
- الموظفين التنفيذيين
- العاملين في الأقسام

التنوع الجغرافي:

يشمل جميع موظفي شركة علم بالمدينة المنورة.

الخبرات المتفاوتة:

يضم المجتمع ذوي خبرات مهنية متفاوتة (اقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات ، من 10 سنوات فما فوق) ما يعكس تفاوتاً في وجهات النظر حول التمكين الإداري.

عدد عينة المجتمع:

يتراوح العدد أفراد البحث 41 فرد وتم اختبار عينة مماثلة لهذا المجتمع وفق معايير علمية مناسبة تضمن التنوع والتمثيل العادل

أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظرًا لفعاليتها في جمع المعلومات بشكل منظم حول آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة، وقد تم استخدام استبانة من دراسة سابقة والتعديل عليها لتناسب مع بيئة البحث الحالية، وتتضمن ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الأول: يتناول البيانات الديموغرافية للمشاركين مثل (سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
2. المحور الثاني: يقيس مستوى التمكين الإداري الممارس داخل المؤسسة من خلال أبعاده الرئيسية (التفويض، التدريب، التحفيز، فرق العمل)
3. المحور الثالث: يقيس مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين من خلال مؤشرات مثل (الولاء للمؤسسة، الرغبة في الاستمرار، الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية، الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة).

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من: أوافق بشدة الى: لا أوافق بشدة)

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد على فهم البيانات واختبار فرضيات البحث. وتشمل هذه الأساليب:

- التحليل الوصفي، ويشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديموغرافية، إضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة الاتجاهات العامة في إجابات المشاركين.
- اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، للتأكد من أن فقرات الاستبانة متناسقة وتقيس المفاهيم المطلوبة بشكل موثوق.
- تحليل الارتباط البسيط (بيرسون) لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والإبداع الوظيفي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وقياس أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري على المتغير التابع.

منهجية اختبار الفروض:

- تم اختبار الفرضيات باستخدام دلالة معنوية عند مستوى ثقة (0.05)
- اختبار الفرضيات سيتم من خلال تحليل الانحدار لتحديد قوة التأثير لأبعاد التمكين الإداري.
- قياس مدى تفسير التغيرات في الأداء الوظيفي بناء على تطبيق تلك الأبعاد.

أدوات الدراسة:

تم اعتماد الاستبيان من دراسة صقر، (2018)، حيث تم الاستفادة من الأبعاد الآتية: التفويض، التدريب، التحفيز، وفرق العمل، وذلك لقياس المتغير الأول، وكذلك المتغير الثاني في هذه الدراسة، وتم التعديل على الاستبانة لتناسب مع بيئة الدراسة الحالية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على قياس أثر التمكين الإداري بأبعاده (التفويض، التدريب، التحفيز، فرق العمل) على الالتزام الوظيفي لدى العاملين دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أو سلوكية أخرى قد تؤثر في الالتزام الوظيفي.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة ميدانياً على موظفي شركة علم بمدينة المدينة المنورة فقط، وبالتالي قد لا تنطبق النتائج على منشآت أو قطاعات أخرى خارج نطاق هذه الدراسة.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي (2025)، مما يعني أن النتائج تعكس الأوضاع التنظيمية والإدارية خلال هذه الفترة الزمنية فقط.

الحدود البشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على الموظفين العاملين في شركة علم، ولم تشمل الدراسة العاملين في مستويات إدارية عليا جدًا أو موظفي شركات أخرى في نفس القطاع.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري

يُعرف التمكين الإداري بأنه عملية تشاركية بين العاملين والإدارة العليا تقوم على أربعة عناصر أساسية تتمثل في إتاحة المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة، وتزويد العاملين بالمعرفة التي تمكنهم من فهم طبيعة أعمالهم، وتمكينهم من المساهمة الفاعلة في الأداء الكلي للمنظمة، إضافةً إلى منح المكافآت بناءً على تقييم الأداء. (صقر، 2018)

والتمكين الإداري هو عملية إدارية حديثة تهدف إلى منح العاملين الصلاحية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهم داخل المؤسسة، من خلال تفويضهم السلطات اللازمة، وتزويدهم بالمعلومات في الوقت المناسب، وتمكينهم من حرية اختيار الأساليب التي يرونها الأنسب لإنجاز أعمالهم بفعالية. (شتح، 2016)

كما يعرف أيضاً بأنه عملية تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة من خلال توسيع نطاق تفويض الصلاحيات، بما يمنحهم الحرية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والاستفادة من مهاراتهم وإبداعاتهم في خدمة أهداف العمل. (قدري، 2015)

والتمكين الإداري هو إيمان الفرد داخل المنظمة بامتلاكه القدرة والسيطرة على عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، من خلال ما يوفره له النظام الإداري من دعم وثقة ومسؤولية تتيح له المشاركة الفاعلة في الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة. (Parker & Price, 1994)

ويعرفه الباحث إجرائياً من خلال استجابات عينة الدراسة على المقياس بأنه عملية إدارية تشاركية تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات لهم، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعرفة اللازمة، ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وحل المشكلات، بما يسهم في تحسين أدائهم الفردي والجماعي، وتعزيز مشاركتهم الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة ضمن بيئة عمل تقوم على الثقة والدعم المتبادل.

الالتزام الوظيفي

يعرف الالتزام الوظيفي إلى مدى التزام الموظفين بتنفيذ التعليمات والأنظمة داخل المؤسسة، من خلال الانضباط في العمل والوقت، والمواظبة على أداء المهام باجتهاد، بما يعكس حرصهم على تحقيق أهداف المؤسسة والاستمرار فيها، ويسهم في اندماجهم في بيئة العمل وبناء علاقات مهنية إيجابية في مناخ تنظيمي تسوده العدالة والانتماء. (تريكي وآخرون، 2023)

ويُعرف بأنه توجه نفسي لدى الفرد يتجلى في رغبة قوية للبقاء في المنظمة، واستعداد لبذل الجهد من أجلها، مع إيمان عميق بقيمتها وقبول كامل لأهدافها والسعي لتحقيقها. (سلطاني وآخرون، 2024)

كما يشير مفهوم الالتزام الوظيفي بوجه عام إلى مدى التزام الموظفين بعملهم واهتمامهم بالمؤسسة وزملائهم، إضافةً إلى استعدادهم لبذل جهد إضافي من أجل تحقيق نجاحها واستمراريتها. (قري وآخرون، 2023)

ويعرفه الباحث إجرائياً من خلال استجابات عينة الدراسة على المقياس بأنه مدى التزام الموظفين بواجباتهم المهنية وحرصهم على الالتزام بالأنظمة والتعليمات داخل المؤسسة، من خلال الانضباط في أداء العمل والوقت، والاستعداد لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة، مع رغبتهم في الاستمرار فيها، وإيمانهم بقيمتها، وانخراطهم الإيجابي في بيئة عمل يسودها التعاون والانتماء.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات المجمعة في إطار دراسة أثر التمكين الإداري على الالتزام الوظيفي لدى العاملين، وقد ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين: المتغير الأول هو التمكين الإداري، والذي يتضمن أبعاده الأساسية المتمثلة في تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، حيث تهدف هذه الأبعاد إلى منح العاملين الصلاحيات والحرية اللازمة لممارسة مهامهم بفاعلية، وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء تجاه المنظمة، ويعد التمكين الإداري من الممارسات الإدارية الحديثة التي تساهم في تطوير بيئة العمل، إذ يعمل على تعزيز الكفاءة الفردية والجماعية، ورفع مستوى المبادرة الذاتية لدى الموظفين، كما يوفر لهم الأدوات والمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

أما المتغير الثاني فهو الالتزام الوظيفي، الذي يعكس مدى انتماء العاملين للمؤسسة واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، من خلال التزامهم بالأنظمة والتعليمات، وانضباطهم في العمل، ورغبتهم في الاستمرار داخل المنظمة، ويُعتبر الالتزام الوظيفي مؤشراً أساسياً على استقرار المؤسسة وفاعلية أدائها، حيث يرتبط ارتباطاً مباشراً بالإنتاجية، وجودة الخدمات، والقدرة على الحفاظ على الموارد البشرية المميزة، ومن خلال دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي، يمكن للمؤسسات التعرف على الطرق الأمثل لتحفيز الموظفين، وتعزيز رضاهم الوظيفي، وتحقيق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والإبداع.

وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي لإجراء جميع مراحل التحليل بشكل منظم ومنهجي، بدءاً من التحليل الوصفي لتحديد خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، والخبرة، والمستوى التعليمي، والتنوع الوظيفي، مروراً بفحص أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج، وصولاً إلى التحليل الاستدلالي الذي شمل اختبار الفرضيات المطروحة، كما تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من مدى تأثير التمكين الإداري وأبعاده المختلفة على الالتزام الوظيفي لدى العاملين، وذلك لتحديد أبعاد التمكين الأكثر تأثيراً بشكل دقيق، مما يساهم في تقديم استنتاجات دقيقة وقابلة للتطبيق العملي.

ويسعى هذا التحليل إلى تقديم رؤية شاملة وواضحة حول طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي، مع تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز التزام العاملين، كما سيتم عرض النتائج بطريقة منهجية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة لتوضيح أوجه الاتفاق أو الاختلاف، بما يساهم في صياغة توصيات عملية تساعد المؤسسات على رفع مستوى الالتزام وتحسين الأداء الوظيفي في ضوء ممارسات

التمكين الإداري الفعّالة، ومن خلال هذا الفهم المتعمق، يمكن للإدارة العليا تبني استراتيجيات واضحة لتعزيز قدرات الموظفين، وتشجيع بيئة عمل ديناميكية تقوم على الثقة، والشفافية، والمشاركة الفعالة في صنع القرار، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

علاوة على ذلك، فإن دراسة هذه العلاقة توفر أدوات عملية للمنظمات لتقييم فعالية سياساتها الإدارية، ومراقبة مستوى الالتزام الوظيفي بشكل دوري، كما تساعد في تحديد الفجوات والمجالات التي تحتاج إلى تطوير في برامج التمكين والتدريب والتحفيز، لضمان تحقيق التكامل بين استراتيجيات الإدارة والاحتياجات الفعلية للموظفين، وبهذه الطريقة، يصبح التمكين الإداري ليس مجرد مفهوم نظري، بل أداة عملية لتعزيز الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مع تحقيق رضا الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء والمشاركة في نجاح المنظمة.

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع عناصر عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية الأساسية التي تمثل خصائص الأفراد المشاركين في الدراسة، والتي شملت متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والتنوع الوظيفي، وغيرها من الخصائص التي تسهم في تكوين صورة شاملة عن طبيعة العينة المدروسة، وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات هذه المتغيرات، وذلك بهدف تحديد السمات العامة للمشاركين وتوضيح مدى تنوعهم واختلاف خلفياتهم، بما يعزز من موضوعية وموثوقية النتائج المستخلصة لاحقاً من التحليل الإحصائي.

ويُعد تحليل الخصائص الديموغرافية خطوة أساسية في أي دراسة ميدانية، إذ يتيح للباحث التعرف على تركيب العينة ومدى تمثيلها للمجتمع الأصلي للدراسة، كما يساعد في تفسير النتائج بشكل أكثر دقة وعمق، حيث يمكن أن تؤثر هذه الخصائص على استجابات المشاركين واتجاهاتهم نحو موضوع البحث، فمثلاً قد تختلف آراء العاملين حول التمكين الإداري تبعاً لمستوى خبرتهم أو موقعهم الوظيفي، أو نتيجة لاختلاف الأدوار الإدارية والتنفيذية داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل دراسة هذه الخصائص ذات أهمية كبيرة لفهم العلاقة بين المتغيرات الأساسية بشكل واقعي وشامل.

ومن هذا المنطلق، تم التركيز على تحليل متغير الجنس لمعرفة مدى تمثيل الذكور والإناث داخل مجتمع الدراسة، حيث يسهم هذا المتغير في إظهار توازن العينة ويوضح ما إذا كانت الممارسات الإدارية المدروسة تُطبق بعدالة بين الجنسين أم تتأثر بعوامل أخرى، كما تم تحليل متغير سنوات الخبرة الذي

يعكس المدة الزمنية التي قضاها العامل في بيئة العمل، لما لذلك من أثر واضح على مستوى الوعي التنظيمي والإدراك المهني، إذ إن الخبرة الطويلة غالبًا ما ترتبط بفهم أعمق للأنظمة الداخلية وأساليب العمل، في حين أن الخبرة القصيرة قد تمثل وجهات نظر جديدة وأساليب مختلفة في التعامل مع بيئة العمل، مما يسهم في إثراء التحليل وتنوع النتائج.

أما متغير التنوع الوظيفي، فيعبر عن تعدد المجالات والمسؤوليات الوظيفية داخل المنظمة، مما يساعد في تقييم مدى شمولية الدراسة لجميع المستويات الإدارية والتنفيذية، ويظهر ما إذا كان التمكين الإداري يُمارس على نطاق واسع أم يقتصر على فئات معينة من الموظفين، ويُعد هذا التحليل خطوة ضرورية لفهم تأثير التباين الوظيفي في تشكيل تصورات العاملين تجاه بيئة العمل ومستوى التزامهم الوظيفي، حيث إن تعدد الأدوار والمسؤوليات قد يسهم في توسيع فرص المشاركة وتعزيز شعور العاملين بالانتماء والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

وتهدف هذه الفقرة إلى تقديم خلفية وصفية دقيقة تعزز من مصداقية الدراسة وتدعم تفسير نتائجها لاحقًا، من خلال إظهار مدى تمثيل العينة لواقع مجتمع الدراسة، كما أن عرض هذه الخصائص يسهم في توضيح الأساس الذي استند إليه الباحث في تحليل العلاقات بين المتغيرات الرئيسية، بما يضمن فهمًا أعمق للنتائج النهائية وتفسيرها في ضوء الفروق الفردية والديموغرافية بين المشاركين، وبذلك يُعد هذا التحليل خطوة تمهيدية مهمة تسهم في بناء تصور شامل عن خصائص العينة وتؤسس لعرض النتائج الإحصائية في ضوء هذه الخصائص

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الخبرة: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

التنوع الوظيفي: مديري الإدارات ☐ المشرفين ☐ موظفي الموارد البشرية ☐

الموظفين التنفيذيين ☐ عامل ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	11	26.8%
	انثى	30	73.2%
	الإجمالي	41	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	70.7%
	من 5 إلى 10 سنوات	7	17.1%
	أكثر من 10 سنوات	5	12.2%
	الإجمالي	41	100%
التنوع الوظيفي	مديري الإدارات	14	34.1%
	المشرفين	7	17.1%
	موظفي الموارد البشرية	3	7.3%
	الموظفين التنفيذيين	4	9.8%
	عامل	13	31.7%
	الإجمالي	41	100%

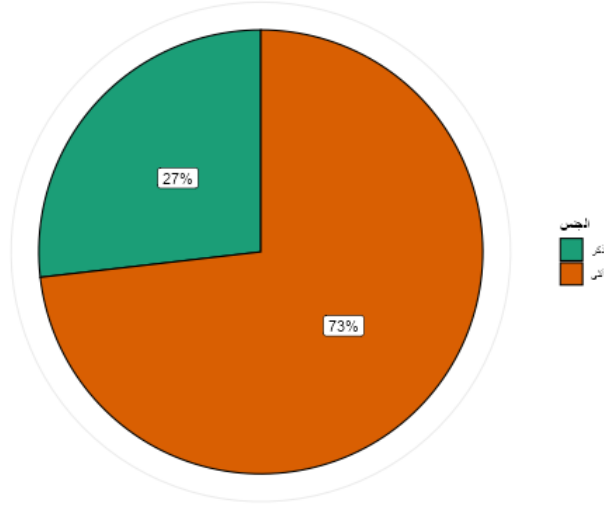
جدول رقم: 1

من بيانات جدول رقم 1 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس:

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين استجابوا للاستبيان بلغ 11 شخص بنسبة 26.8% في حين بلغ عدد الإناث 30 شخص بنسبة 73.2% وتشير هذه النتائج إلى أن الإناث يشكلون النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة مما يعكس تفاوت واضح في التمثيل بين الجنسين.

$$\chi^2_{\text{GOF}}(1) = 8.80, p = 3.00\text{e-}03, \hat{C}_{\text{Pearson}} = 0.42, \text{Class}_0 [0.16, 0.61], n_{\text{obs}} = 41$$



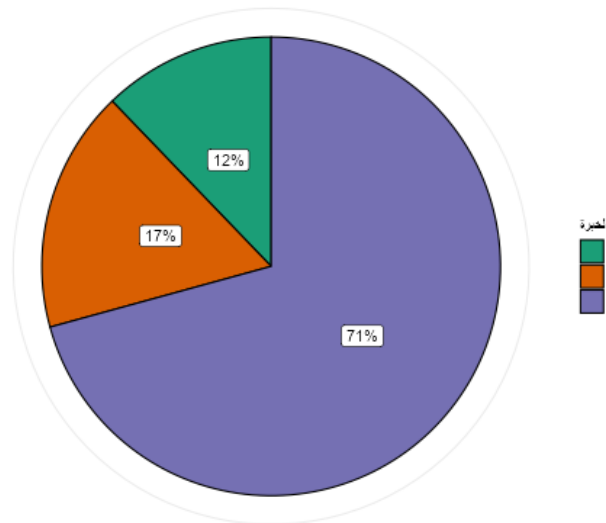
$$\log_2(\text{BF}_{(1)}) = -2.48, a_{\text{Bayes}} = 1.00$$

الشكل رقم: 2 التصنيف وفق الجنس

الخبرة:

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص الذين بلغت مستوى خبرتهم أقل من 5 سنوات 29 شخص بنسبة 70.7%، في حين بلغ عدد الأشخاص الذين مستوى خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات 7 أشخاص بنسبة 17.1%، وبلغ عدد الأشخاص الذين مستوى خبرتهم أكثر من 15 سنة 5 أشخاص بنسبة 12.2%.

$$\chi^2_{\text{GOF}}(2) = 25.95, p = 2.32\text{e-}06, \hat{C}_{\text{Pearson}} = 0.62, \text{Class}_0 [0.43, 0.74], n_{\text{obs}} = 41$$



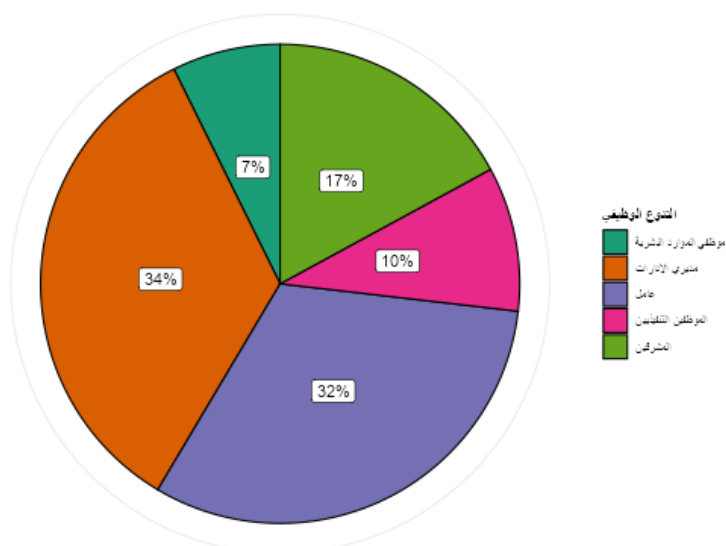
$$\log_2(\text{BF}_{(2)}) = -7.95, a_{\text{Bayes}} = 1.00$$

الشكل رقم: 3 التصنيف وفق الخبرة

التنوع الوظيفي:

أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الأشخاص الذين مؤهلهم اقل ثانوي 6 شخص بنسبة 9.7%، وعدد الأشخاص الذين مؤهلهم ثانوي 25 شخص بنسبة 40.3%، وعدد الأشخاص الذين مؤهلهم جامعي 31 شخص بنسبة 50%.

$$\chi^2_{(4)} = 12.54, p = 0.01, \hat{C}_{Pearson} = 0.48, CI_{95\%} [0.11, 0.63], n_{obs} = 41$$



$$\log_{10}(BF_{01}) = 2.09, a_{\text{Gurobi Clustering}} = 1.00$$

الشكل رقم: 4 التصنيف وفق التنوع الوظيفي

قياس صدق وثبات الدراسة

حرصاً على ضمان جودة البيانات ودقة أدوات القياس المستخدمة، خضعت أدوات الدراسة لسلسلة من الاختبارات المنهجية للتحقق من خصائصها القياسية، وبالأخص من حيث صدق البناء وثبات الأداة عبر أبعادها المختلفة، ويُقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم المستهدف بدقة وموضوعية، أي مدى مطابقة الأداة لما وُضعت لقياسه فعلاً، بينما يشير الثبات إلى درجة الاتساق والاستقرار في النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة في ظروف مماثلة، سواء عبر فقراتها أو مجالاتها المختلفة، مما يعكس مدى موثوقية الأداة واستقرار نتائجها على المدى الزمني.

ويُعد التحقق من الصدق والثبات خطوة أساسية في بناء أي أداة بحثية، إذ يمثلان الركيزة التي تُبنى عليها موثوقية النتائج ودقة الاستنتاجات، فكلما ارتفع مستوى الصدق والثبات، زادت درجة الثقة في القياسات

التي تقدمها الأداة، وقلت احتمالية التحيز أو الخطأ في تفسير العلاقات بين المتغيرات. وفي هذا السياق، حرص الباحث على اعتماد إجراءات علمية دقيقة للتحقق من الصدق والثبات، لضمان أن تكون الأداة البحثية قادرة على تمثيل المفاهيم النظرية بصورة صحيحة ومتكاملة.

تم اعتماد نموذج المعادلات البنائية (SEM) بوصفه إطارًا تحليليًا متقدمًا لقياس الصدق البنائي للأداة، نظرًا لقدرته على اختبار مدى توافق النموذج النظري المفترض مع البيانات الفعلية، إذ يُعد هذا النموذج من الأدوات الإحصائية الحديثة التي تجمع بين التحليل العاملي والتحليل الانحداري في آن واحد، مما يسمح بتقييم العلاقات بين المتغيرات الكامنة والملاحظة بشكل شامل ودقيق، ويعزز من صلاحية النموذج المستخدم في الدراسة ويدعم قوة تفسير نتائجه.

أما من حيث الثبات الداخلي لأداة القياس، فقد تم تقييمه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعد من أكثر المقاييس شيوعًا في تقييم درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات المرتبطة بكل بُعد من أبعاد الدراسة، حيث تشير القيم المرتفعة لهذا المعامل (التي تزيد عادة عن 0.70) إلى مستوى مرتفع من الثبات، مما يعني أن فقرات الأداة تقيس المفهوم نفسه بدرجة عالية من الاتساق والاعتمادية، كما تم حساب معاملات الثبات لكل بُعد على حدة، لضمان أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بمستوى مقبول من الموثوقية الإحصائية.

وقد أُجريت جميع التحليلات الإحصائية وفق منهجية علمية دقيقة تهدف إلى ضمان موثوقية النتائج وصحة الاستنتاجات، حيث تم استخدام برامج تحليل متخصصة لإجراء الاختبارات المتعلقة بالصدق والثبات ومطابقة النموذج النظري، وتم التحقق من القيم الإحصائية للتأكد من مطابقتها للمعايير المقبولة في البحوث العلمية، وتعرض الفقرات والجداول اللاحقة المؤشرات الكمية الخاصة بدرجات الصدق والثبات التي تم التوصل إليها، بما يوضح بجلاء مستوى جودة أدوات الدراسة وموثوقية البيانات المستخدمة في تحليل المتغيرات، ويؤكد أن الأداة البحثية صالحة لقياس المتغيرات الأساسية المتمثلة في التمكين الإداري والالتزام الوظيفي بدقة وموضوعية، الأمر الذي يعزز الثقة في النتائج النهائية والتحليلات اللاحقة التي تستند إليها.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

في إطار السعي لتعزيز جودة أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة، تم اعتماد معيار الاتساق الداخلي بوصفه أحد المؤشرات الرئيسة لتقييم صدق الأداة البحثية، إذ يُعد هذا المعيار من الأسس الجوهرية التي تُبنى عليها صلاحية المقاييس في البحوث الكمية، حيث يهدف إلى التحقق من مدى ترابط

البنود المكوّنة لكل مقياس، ومدى انسجامها في قياس المفهوم ذاته دون تشتت أو انحراف، وقد استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) كأداة إحصائية لقياس مدى اتساق إجابات المشاركين على البنود المرتبطة بكل متغير من متغيرات الدراسة، ويُعد هذا المعامل من أكثر المؤشرات شيوعاً واعتماداً في البحوث الاجتماعية والسلوكية، نظراً لقدرته العالية على الكشف عن درجة ترابط البنود المكوّنة للمقياس الواحد، إذ تعكس القيم المرتفعة لهذا المعامل اتساقاً داخلياً قوياً وموثوقية عالية للأداة.

ولتعزيز الصدق البنائي للأداة، تم تحليل الصدق التقاربي باستخدام مؤشر متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE)، الذي يُستخدم لتقدير مدى تقارب البنود المنتمية للبُعد ذاته، ويُعد هذا المؤشر أحد أهم أدوات التحقق من الصدق البنائي في نموذج المعادلات البنائية (SEM)، ويعكس ارتفاع قيمة (AVE) قدرة البنود على تفسير البعد الذي تنتمي إليه، إذ إن القيم التي تتجاوز (0.50) تشير إلى أن أكثر من نصف التباين في البنود مفسّر بالعامل الكامن نفسه، مما يؤكد تمثيلها الدقيق للمفهوم محل الدراسة.

كما شمل الفحص تقييم الاتساق الداخلي للبنود الفردية من خلال احتساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبُعد الذي ينتمي إليه، حيث يهدف هذا الإجراء إلى الكشف عن مدى مساهمة كل بند في تمثيل البُعد الذي يقيسه، واستند الباحث في ذلك إلى المعيار الإحصائي الوارد في دراسة (Kaiser 1974)، الذي حدد قيمة (0.50) كحد أدنى مقبول لمعامل الارتباط، وتم بناءً على ذلك استبعاد أي بند لا يحقق هذا المعيار لضعف مساهمته في تمثيل البُعد الذي ينتمي إليه بدقة، وبذلك تم الإبقاء فقط على البنود التي أظهرت ارتباطاً قوياً ومؤشر صدق مرتفعاً، بما يضمن تكوين أداة قياس متماسكة وفعالة.

كما حرص الباحث على مراجعة الصياغات اللغوية لجميع بنود الاستبانة والتأكد من وضوحها وخلوها من الغموض أو اللبس، لضمان سلامة المحتوى ودقته وملاءمته للبيئة التنظيمية التي طُبقت فيها الدراسة، ويسهم هذا الإجراء في تعزيز الصدق الظاهري والمحتوى من خلال التأكد من أن البنود تغطي المفهوم المستهدف بصورة شاملة ومتوازنة.

وبذلك، أسهمت هذه الإجراءات المتكاملة في تعزيز موثوقية أدوات الدراسة ودقة قياس المتغيرات محل التحليل، حيث تم الجمع بين الصدق البنائي والتقاربي والاتساق الداخلي والتحقق من الصدق الظاهري والمحتوى، مما يدعم قوة النتائج الإحصائية وصحة الاستنتاجات المتحصلة منها، ويضمن أن المقاييس المعتمدة في الدراسة قادرة على قياس مفهومي التمكين الإداري والالتزام الوظيفي بدرجة عالية من الدقة والاتساق، بما يعزز الثقة في التحليلات اللاحقة والمخرجات النهائية للدراسة.

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0.536	0.622	0.00	0.975	0.587	0.798	A1	تفويض السلطة	التمكين الإداري
		0.00	0.838	0.816		A2		
		0.00	0.970	0.717		A3		
		0.00	1.209	0.820		A4		
	0.466	0.00	0.637	0.548		B1	التدريب	
		0.00	0.778	0.673		B2		
		0.00	0.782	0.612		B3		

		0.00	1.100	0.859		B4		
	0.572	0.00	0.791	0.743		C1	التحفيز	
		0.00	1.071	0.763		C2		
		0.00	1.470	0.843		C3		
		0.00	1.084	0.666		C4		
	0.484	0.00	0.879	0.719		D1	فرق العمل	
		0.00	0.888	0.607		D2		
		0.00	0.889	0.703		D3		
		0.00	0.680	0.746		D4		
		0.00	1.025	0.979	0.606	A1		الالتزام

0.467	0.467	0.00	1.055	0.536	A2	الالتزم الوظيفي
		0.00	0.711	0.447	A3	
		0.00	1.049	0.733	A4	
		0.00	0.521	0.826	A5	
		0.00	0.767	0.876	A6	
		0.00	0.833	0.746	A7	
		0.00	1.098	0.485	A8	
		0.00	1.025	0.529	A9	
		0.00	1.281	0.869	A10	

جدول رقم 2

مقياس تطبيق المتغير الأول (التمكين الإداري):

أوضحت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات وأبعاد المتغير (التمكين الإداري) جاءت معظمها ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.548 و 0.859، وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على تحقق الصدق الداخلي للمقياس واتساق فقراته.

وفيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت قيمته لمتغير التمكين الإداري ككل (0.536)، وهي قيمة مقبولة تعكس تحقق الصدق التقاربي للمقياس وفقًا للمعايير العلمية المعتمدة، إذ يتطلب الصدق التقاربي تجاوز قيمة (0.50) ليعُد المقياس مناسبًا للاستخدام البحثي، كما جاءت قيم AVE لأبعاد التمكين الإداري كما يلي: تفويض السلطة: 0.622، التدريب: 0.466، التحفيز: 0.572، فرق العمل: 0.484

وهو ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بمستوى جيد من الاتساق على مستوى البعد الكلي، مع قبول نسبي للأبعاد التي جاءت قيمها قريبة من الحد الأدنى المقبول.

مقياس تطبيق المتغير الثاني (الالتزام الوظيفي):

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير (الالتزام الوظيفي) تراوحت بين 0.447 و 0.876، وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من (0.001)، مما يدل على تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

كما بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغير الالتزام الوظيفي (0.467)، وهي قيمة قريبة من الحد الأدنى المقبول (0.50)، ويمكن قبولها في الدراسات الإنسانية والاجتماعية نظرًا لطبيعة البيانات وارتفاع معاملات الارتباط للعديد من العبارات، مما يعزز تحقق الصدق التقاربي للمقياس بدرجة مقبولة.

ثبات أداة الدراسة

يعبر ثبات الاستبيان عن مدى استقرار نتائجه عند إعادة تطبيقه على العينة نفسها في أوقات مختلفة، وهو ما يُعد مؤشرًا مهمًا على مصداقية الأداة البحثية، وللتحقق من مستوى هذا الثبات، تم احتساب معامل ألفا كرونباخ، حيث تشير القيمة التي تتجاوز (0.7) وفقًا لمعايير Hair إلى مستوى جيد من

الثبات، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع لفقرات الاستبيان وقدرته على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموثوقية.

Cronbach's alpha		Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير	
0.935	0.823	4	تفويض السلطة	التمكين الإداري
	0.886	4	التدريب	
	0.870	4	التحفيز	
	0.801	4	فرق العمل	
0.683	0.683	10	الالتزام الوظيفي	الالتزام الوظيفي

جدول رقم: 3

التمكين الإداري:

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير إدارة الوقت بلغت 0.935 وهي قيمة عالية جدًا، وتشير إلى درجة ممتازة من الثبات الداخلي لأداة القياس.

ووفقًا لما أشار إليه كيرد (2015)، فإن القيم التي تتجاوز 0.90 تعكس اتساقًا داخليًا قويًا وتدل على موثوقية عالية للمقياس، خاصة في الدراسات السلوكية.

الالتزام الوظيفي:

أما متغير كفاءة الموظفين فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.683 ، وهي أيضًا قيمة مرتفعة جدًا، مما يعكس مستوى عاليًا من الثبات الداخلي ويؤكد موثوقية المقياس.

ووفقاً للمعايير العلمية، تُعد هذه القيمة دليلاً واضحاً على أن العبارات المستخدمة في هذا البُعد تقيس نفس المفهوم بدرجة كبيرة من الاتساق.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

جدول رقم: 4

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في [5 100] (المقياس الخماسي) = 20%

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط

مرتفع	من 68 إلى أقل من 84 %	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 84 إلى أقل من 100 %	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5

جدول رقم: 5

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:
يبين الجدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
التمكين الإداري	تفويض السلطة	1.87	1.85	غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض
	التدريب	1.66		غير موافق بشدة	غير موافق	منخفض جداً	منخفض
	التحفيز	2.11		غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض
	فرق العمل	1.76		غير موافق بشدة	غير موافق	منخفض جداً	منخفض

الالتزام الوظيفي	الالتزام الوظيفي	1.86	1.86	غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض
---------------------	---------------------	------	------	--------------	--------------	-------	-------

جدول رقم: 6

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي وفقاً لمعامل بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين مختلف متغيرات الدراسة، حيث تم حساب هذه المعاملات بعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام أدوات تحليل البيانات المناسبة، وذلك بهدف التعرف على طبيعة العلاقات البينية بين المتغيرات ومدى ارتباطها ببعضها البعض، ويُعد تحليل الارتباط من الأساليب الإحصائية الأساسية في البحوث الكمية، إذ يساعد في تفسير العلاقات المتبادلة بين المتغيرات دون افتراض وجود علاقة سببية مباشرة، مما يجعله خطوة تمهيدية مهمة لاختبارات أكثر تعمقاً، مثل تحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد، أو النمذجة البنائية الهيكلية (SEM) بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها.

ويُستخدم معامل بيرسون لتقدير درجة وقوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين، بحيث تتراوح قيمته بين $(+1)$ و (-1) ، حيث تشير القيمة الموجبة إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما زادت قيمة أحد المتغيرين زادت قيمة الآخر، بينما تدل القيمة السالبة على وجود علاقة عكسية، أي أنه كلما ارتفع أحد المتغيرين انخفض الآخر. أما القيم القريبة من الصفر فتعكس ضعفاً أو انعداماً في العلاقة بين المتغيرين، وهو ما يساعد الباحث في تحديد قوة الترابط وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

وقد تم في هذه الدراسة تحليل معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) وبين الالتزام الوظيفي بأبعاده المختلفة، وذلك لتحديد مدى الترابط بين هذه المتغيرات ومدى تأثيرها المحتمل على بعضها البعض، ويُسهّم هذا التحليل في إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين ومستوى التزامهم الوظيفي، حيث من المتوقع - وفقاً للأدبيات السابقة - أن تكون العلاقات إيجابية ودالة إحصائياً، أي أن ارتفاع مستوى التمكين الإداري يقترن غالباً بارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي بين العاملين.

كما يساعد تحليل الارتباط في التحقق من صحة النموذج النظري للدراسة، من خلال التأكد من وجود علاقات منطقية ومتسقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بما يدعم إمكانية الانتقال إلى التحليلات الأكثر تقدمًا مثل اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي، ويُعد هذا التحليل خطوة مهمة لتحديد المتغيرات التي تستحق إدراجها في النماذج التفسيرية اللاحقة، خاصة في الدراسات التي تهدف إلى تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوك الأفراد أو أدائهم التنظيمي.

ومن المهم الإشارة إلى أن تفسير معاملات الارتباط لا يقتصر على تحديد وجود العلاقة فحسب، بل يمتد إلى تحليل دلالتها الإحصائية (Sig. أو p-value)، حيث تُظهر القيم المنخفضة (أقل من 0.05) أن العلاقة ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن الارتباط بين المتغيرين لم يحدث بالصدفة العشوائية، بل يعكس علاقة حقيقية يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتحليل، أما القيم الأعلى من ذلك فتعني أن العلاقة غير معنوية، وبالتالي لا يمكن اعتبارها ذات تأثير جوهري.

وبناءً على ما سبق، فإن تحليل معاملات الارتباط في هذه الدراسة يمثل خطوة تحليلية أساسية تُمهّد لفهم العلاقات الإحصائية بين المتغيرات قيد البحث، وتوفر مؤشرات أولية حول اتجاه وقوة هذه العلاقات، مما يُسهّم في تفسير النتائج النهائية للدراسة بطريقة علمية دقيقة، وفي بناء استنتاجات وتوصيات تستند إلى أدلة كمية واضحة.

الالتزام التنظيمي	التمكين الإداري	
0.623	Pearson correlation	التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي
<0.01	Sig.(2tailed)	
41	N	

جدول 7

الالتزام التنظيمي	تفويض السلطة	
0.448	Pearson correlation	تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي
<0.01	Sig.(2tailed)	
41	N	

جدول 8

الالتزام التنظيمي	التدريب	
0.600	Pearson correlation	التدريب على الالتزام التنظيمي
<0.01	Sig.(2tailed)	
41	N	

جدول 9

الالتزام التنظيمي	التحفيز	
0.495	Pearson correlation	التحفيز على الالتزام التنظيمي
<0.01	Sig.(2tailed)	
41	N	

جدول 10

الالتزام التنظيمي	فرق العمل	
0.654	Pearson correlation	فرق العمل على الالتزام التنظيمي
<0.01	Sig.(2tailed)	
41	N	

جدول 11

التمكين الاداري	تفويض السلطة	التدريب	التحفيز	فرق العمل
-----------------	--------------	---------	---------	-----------

0.654	0.495	0.600	0.488	Pearson correlation	الالتزام التنظيمي
<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	Sig. (2 tailed)	
41	41	41	41	N	

جدول رقم: 12

اختبار صدق الدراسة

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة

H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة علم بالمدينة المنورة.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض الإداري والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة علم بالمدينة المنورة.

Hb: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير ومستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة علم بالمدينة المنورة.

Hc: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التحفيز المتبعة ومستوى الالتزام والانتماء الوظيفي لدى العاملين في شركة علم بالمدينة المنورة.

Hd: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل الفعالة ومستوى التفاعل بين الموظفين وزيادة التزامهم تجاه مهامهم ومسؤولياتهم في شركة علم بالمدينة المنورة.

He: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري ككل (التفويض، التدريب، التحفيز، فرق العمل) ومستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة علم بالمدينة المنورة.

العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي:

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.623	0.388

Note. Models estimated using sample size of N=41

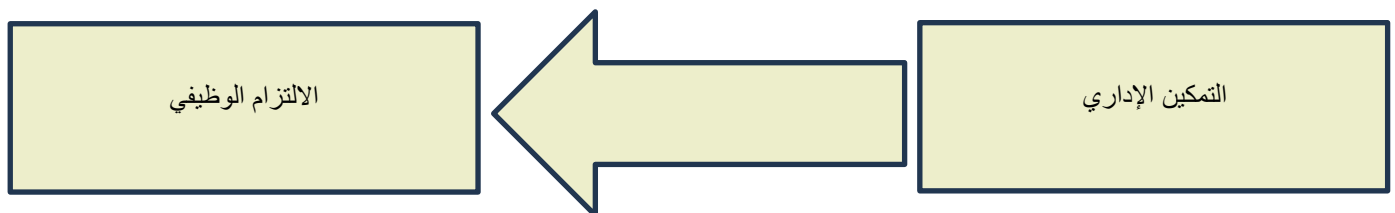
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول(التمكين الاداري)	3.72	1	3.719	24.8	001.>
Residuals	5.86	39	0.150		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients – المتغير الثاني (الالتزام التنظيمي)

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	1.039	0.1760	5.90	001.>
المتغير الاول(التمكين الاداري)	0.445	0.0894	4.98	001.>



العلاقة بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي:

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.448	0.201

Note. Models estimated using sample size of N=41

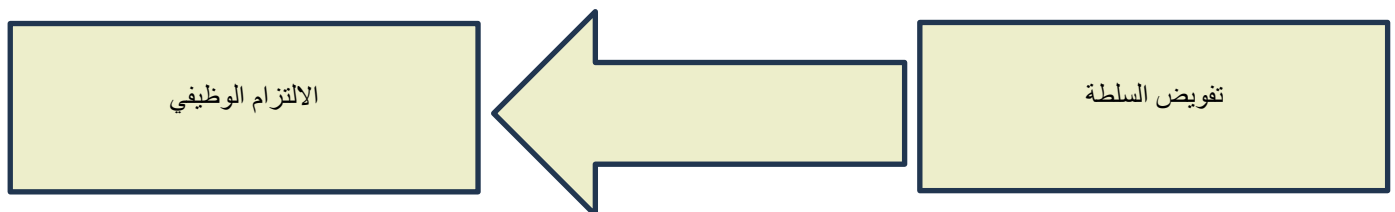
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد 1 متغير 1 (تفويض السلطة)	1.93	1	1.925	9.81	0.003
Residuals	7.65	39	0.196		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients - المتغير الثاني (الالتزام التنظيمي)

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	1.357	0.1753	7.74	001.>
البعد 1 متغير 1 (تفويض السلطة)	0.269	0.0860	3.13	0.003



العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي:

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.600	0.360

Note. Models estimated using sample size of N=41

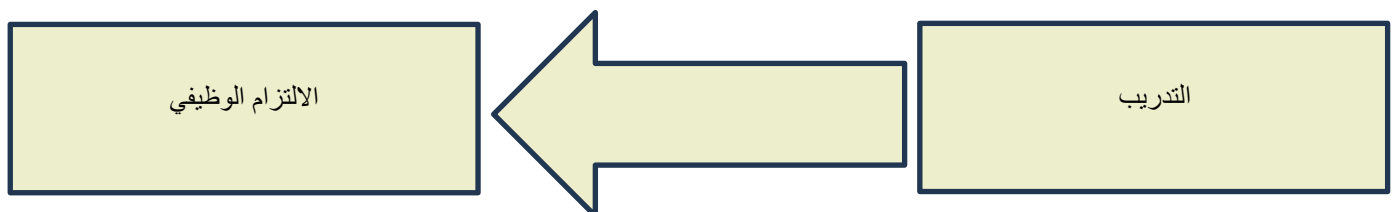
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد2 متغير 1 (التدريب)	3.45	1	3.448	21.9	001.>
Residuals	6.13	39	0.157		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients – المتغير الثاني (الالتزام التنظيمي)

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	1.190	0.1560	7.63	001.>
البعد2 متغير 1 (التدريب)	0.404	0.0863	4.68	001.>



العلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي:

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.495	0.245

Note. Models estimated using sample size of N=41

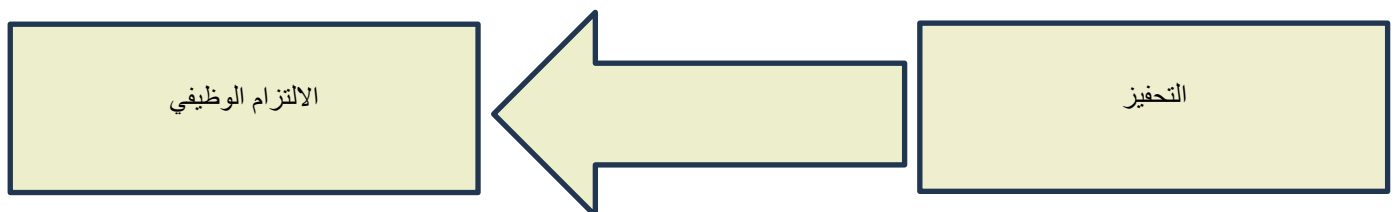
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد 3 متغير 1 (التحفيز)	2.35	1	2.349	12.7	001.>
Residuals	7.23	39	0.185		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients – المتغير الثاني (الالتزام التنظيمي)

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	1.329	0.1638	8.11	001.>
البعد 3 متغير 1 (التحفيز)	0.253	0.0710	3.56	001.>



العلاقة بين فرق العمل والالتزام التنظيمي:

Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.654	0.428

Note. Models estimated using sample size of N=41

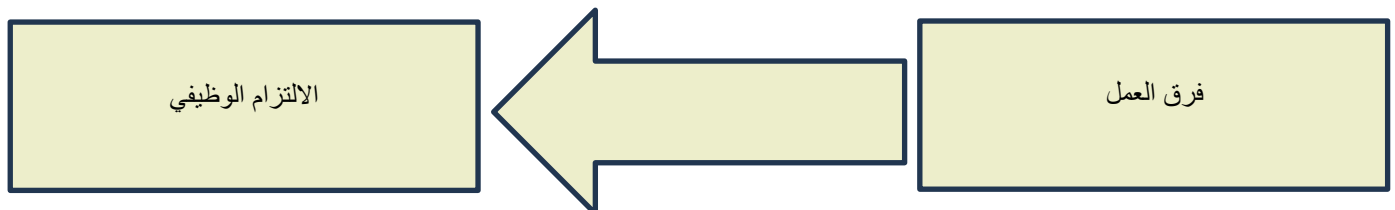
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد4 متغير 1 (فرق العمل)	4.10	1	4.095	29.1	001.>
Residuals	5.48	39	0.141		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients – المتغير الثاني (الالتزام التنظيمي)

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	1.011	0.1679	6.02	001.>
البعد4 متغير 1 (فرق العمل)	0.482	0.0893	5.40	001.>



Linear Regression

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.684	0.468

Note. Models estimated using sample size of N=41

Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد 1 متغير 1 (تفويض السلطة)	0.08902	1	0.08902	0.6290	0.433
البعد 2 متغير 1 (التدريب)	0.31412	1	0.31412	2.2197	0.145
البعد 3 متغير 1 (التحفيز)	0.00835	1	0.00835	0.0590	0.809
البعد 4 متغير 1 (فرق العمل)	0.77451	1	0.77451	5.4730	0.025
Residuals	5.09456	36	0.14152		

of squares sum Note. Type 3

Model Coefficients – المتغير الثاني (الالتزام التنظيمي)

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.9827	0.1735	5.663	001.>
البعد 1 متغير 1 (تفويض السلطة)	0.0899–	0.1134	0.793–	0.433
البعد 2 متغير 1 (التدريب)	0.1852	0.1243	1.490	0.145
البعد 3 متغير 1 (التحفيز)	0.0220	0.0906	0.243	0.809
البعد 4 متغير 1 (فرق العمل)	0.3934	0.1682	2.339	0.025

النتائج:

يستعرض هذا الفصل مناقشة النتائج المتعلقة بتأثير التمكين الإداري على مستوى الالتزام الوظيفي لدى موظفي شركة علم بالمدينة المنورة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري التي تتمثل في تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز، وفرق العمل، ومستوى التزام الموظفين بأدوارهم ومسؤولياتهم الوظيفية، حيث تم التركيز على قياس مدى انعكاس ممارسات التمكين الإداري على سلوك العاملين وارتباطهم التنظيمي، ومدى إسهامها في خلق بيئة عمل محفزة تُعزز الرغبة في الاستمرار داخل المنظمة.

ويُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في الدراسة، إذ يمثل نقطة التحول من الجانب التحليلي الإحصائي إلى الجانب التفسيري، حيث يتم الربط بين النتائج التي تم التوصل إليها ميدانيًا والإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك بهدف فهم طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي من منظور تطبيقي واقعي، واستنتاج دلالات هذه العلاقة على بيئة العمل في المؤسسات السعودية، لا سيما في القطاعات التقنية والخدمية مثل شركة علم.

كما يتناول الفصل أهمية تطبيق استراتيجيات تمكينية فعالة تتيح للموظفين المشاركة في العمليات التنظيمية، والحصول على المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، مع تمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في إطار من الثقة والمساءلة، بما يساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء المهني، ويؤكد هذا الفصل على أن ممارسات التمكين الإداري لا تقتصر على منح الصلاحيات فحسب، بل تمتد لتشمل بناء ثقافة تنظيمية داعمة تقوم على التحفيز، والتواصل الفعال، وتقدير الجهود المبذولة، بما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين وتحسين أدائهم العام.

ويركز أيضًا على دور التحفيز والتقدير كعناصر محورية في تحقيق التكامل بين التمكين والالتزام، حيث تشير النتائج إلى أن تمكين الموظفين من خلال التحفيز المعنوي والمادي ينعكس إيجابًا على مستوى الولاء المؤسسي والرغبة في البقاء داخل المنظمة، كما يساهم الضوء على أثر التدريب المستمر في تنمية قدرات العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، مما يعزز من استقرارهم الوظيفي والتزامهم بأهداف المؤسسة.

ويشمل هذا الفصل كذلك عرضًا تفصيليًا لأبرز النتائج الإحصائية المستخلصة من الدراسة الميدانية، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي في بيئات عمل مختلفة، وذلك لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه الأدبيات العلمية، كما يسعى الفصل إلى استخلاص تفسيرات علمية ومنهجية للنتائج بناءً على السياق

التنظيمي لشركة علم، مع إبراز أهم الدروس المستفادة التي يمكن تعميمها على منظمات أخرى ذات طبيعة مشابهة.

وفي ختام هذا الفصل، يتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تطوير بيئة العمل وتعزيز التمكين الإداري كمدخل أساسي لرفع مستوى الالتزام الوظيفي، من خلال اقتراح آليات عملية لتحسين تفويض السلطة، وتطوير برامج التدريب، وتعزيز ثقافة التحفيز، ودعم العمل الجماعي القائم على التعاون والثقة المتبادلة، وتأتي هذه التوصيات كنتائج للتحليل الإحصائي والنقاش العلمي الذي يتضمنه هذا الفصل، بما يسهم في تمكين القيادات الإدارية من تبني ممارسات أكثر فاعلية واستدامة في إدارة الموارد البشرية داخل شركة علم والمؤسسات المشابهة لها

الاستنتاجات والمقارنة بين النتائج والدراسات السابقة:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، حيث تبين أن كل بعد من أبعاد التمكين يساهم بشكل ملموس في رفع مستوى التزام الموظفين، فقد أظهر بعد تفويض السلطة تأثيراً إيجابياً متوسطاً على الالتزام التنظيمي ($p = 0.003$)، معامل الانحدار $= 0.269$)، مما يعكس أهمية منح الموظفين صلاحيات اتخاذ القرار والمشاركة في العمليات التنظيمية، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة هنية وآخرون (2020) وصقر (2019) التي أكدت دور تفويض السلطة في تعزيز الرغبة في الاستمرار بالعمل وزيادة الالتزام المؤسسي.

أما بعد التدريب، فقد تبين أن له تأثيراً قوياً وواضحاً على الالتزام التنظيمي ($p > 0.001$)، معامل الانحدار $= 0.404$)، حيث يساهم تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه المنظمة، وهو ما يتفق مع نتائج هنية وآخرون (2020) وسابق (2024) التي أشارت إلى أن البرامج التدريبية تمثل البعد الأكثر تأثيراً على الالتزام والولاء الوظيفي.

وبالنسبة بعد التحفيز، فقد أظهرت النتائج علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ($p > 0.001$)، معامل الانحدار $= 0.253$)، مما يدل على أن المكافآت والحوافز تشجع الموظفين على الالتزام بمسؤولياتهم، وهو ما يتوافق مع نتائج صقر (2019) وسابق (2024) التي أكدت أن الحوافز تدعم الالتزام والولاء العاطفي والمعياري للموظفين.

أخيراً، برز بعد فرق العمل كأقوى أبعاد التمكين الإداري تأثيراً على الالتزام التنظيمي ($R^2 = 0.428$)، $p > 0.001$)، معامل الانحدار $= 0.482$)، حيث أظهرت النتائج أن التعاون والعمل الجماعي يعزز

الالتزام المؤسسي بشكل ملموس، وهو ما يتوافق مع نتائج صقر (2019) وسابق (2024) التي أكدت أهمية فرق العمل في تعزيز الالتزام والولاء العاطفي والمعياري.

أما التحليل الأخير فقد جمع أبعاد التمكين الإداري الأربعة (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل)، والجدير بالذكر أن النموذج ككل يفسر حوالي 46.8% من التباين في الالتزام الوظيفي ($R^2 = 0.468$)، مما يشير إلى تأثير معتدل إلى جيد لممارسات التمكين على مستوى الالتزام، وعند النظر إلى تأثير المتغيرات الفردية، برز فرق العمل كأكثر الأبعاد دلالة وإيجابية تأثيراً على الالتزام الوظيفي ($p = 0.025$ ، معامل الانحدار = 0.393)، بينما تراجعت دلالة بقية الأبعاد مثل التدريب ($p = 0.145$)، تفويض السلطة ($p = 0.433$) والتحفيز ($p = 0.809$) وأصبحت غير دالة إحصائياً في هذا النموذج المشترك، رغم قوة تأثيرها عند تحليلها بشكل منفصل، ويمكن تفسير ذلك بأن التعاون والعمل الجماعي يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الالتزام الوظيفي، بينما تساهم الأبعاد الأخرى بشكل أقل وضوحاً عند وضع كل الأبعاد معاً، مما يعكس وجود تداخل أو تأثير مشترك بين ممارسات التمكين الإداري المختلفة.

الاستنتاج العام:

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن التمكين الإداري بأبعاده المختلفة تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، وفرق العمل يُعد أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، إذ أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد التمكين الإداري تمارس تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على مستوى الالتزام، مما يعكس الدور الحيوي لهذه الممارسات في تحسين العلاقة بين العاملين والمنظمة.

وقد تبين أن العمل ضمن فرق والتدريب يمثلان الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث يسهم العمل الجماعي في خلق بيئة تشاركية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة، الأمر الذي يعزز الانتماء المؤسسي ويقوّي الروابط الاجتماعية بين الأفراد داخل بيئة العمل. كما يؤدي التدريب المستمر إلى رفع كفاءة الموظفين وتنمية قدراتهم المهنية، مما يزيد من شعورهم بالتمكين والثقة في أدائهم، ويحفّزهم على الالتزام بأهداف المؤسسة وقيمها.

أما بعدا التحفيز وتفويض السلطة فقد أظهرتا تأثيراً إيجابياً متوسطاً، وهو ما يشير إلى أن تحقيق الأثر الكامل للتمكين الإداري يتطلب ممارسات تحفيزية أكثر فاعلية وعدالة في التقدير والمكافآت، بالإضافة

إلى تعزيز ثقافة تفويض الصلاحيات التي تتيح للموظفين حرية اتخاذ القرار ضمن أطر تنظيمية واضحة تدعم روح المبادرة والمسؤولية.

ويُظهر هذا الاستنتاج العام توافق نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أن التمكين الإداري يسهم في رفع مستويات الالتزام التنظيمي عبر تعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، مما يؤكد أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات تمكين شاملة ومتوازنة تحقق مستويات أعلى من الولاء الوظيفي والاستقرار التنظيمي.

وعليه، يمكن القول إن تبني استراتيجيات تمكين إداري فعّالة تمثل استثمارًا استراتيجيًا طويل الأمد في رأس المال البشري، حيث يؤدي ذلك إلى بناء ثقافة عمل قائمة على المشاركة والثقة المتبادلة، ويعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة

التوصيات:

- تقديم حوافز ومكافآت عادلة ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمستوى أداء الموظفين، بما يعزز روح العدالة التنظيمية ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يُعد نظام المكافآت المنصف من أهم العوامل الداعمة للولاء والالتزام المؤسسي.
- تشجيع التعاون الجماعي والمشاريع المشتركة بين الموظفين من خلال تشكيل فرق عمل متجانسة تسهم في تبادل الخبرات والأفكار، مما يعزز روح الانتماء والمسؤولية الجماعية، ويقوي العلاقات المهنية الإيجابية داخل بيئة العمل.
- تصميم برامج تدريبية دورية ومنهجية تهدف إلى رفع مهارات الموظفين الفنية والسلوكية وتعزيز كفاءتهم الوظيفية، بحيث تواكب متطلبات العمل الحديثة وتُمكن الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وثقة أكبر.
- منح الموظفين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في العمليات التنظيمية، بما يرسخ ثقافة الثقة والتمكين داخل المنظمة، ويزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء تجاه نتائج أعمالهم.
- اعتماد نهج إداري متكامل يجمع بين عناصر التمكين المختلفة التدريب، التحفيز، فرق العمل، وتفويض السلطة لضمان تحقيق أعلى مستويات الالتزام المؤسسي، بحيث تعمل هذه الأبعاد بشكل تكاملي على بناء بيئة عمل داعمة ومشجعة للإبداع والمشاركة الفاعلة.

كما توصي الدراسة بضرورة أن تتبنى إدارة الموارد البشرية استراتيجيات طويلة المدى تركز على تطوير رأس المال البشري وتعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، إلى جانب الاهتمام المستمر بتقييم أثر ممارسات التمكين الإداري على أداء الموظفين وولائهم، بما يسهم في تحقيق استدامة الالتزام الوظيفي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

الخاتمة:

تظهر نتائج الدراسة أن أبعاد التمكين الإداري جميعها تسهم بفعالية في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مع بروز فرق العمل والتدريب كأقوى الأبعاد تأثيراً، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات تمكين إداري متكاملة تركز على تطوير مهارات الموظفين وتعزيز التعاون الجماعي لتحقيق الالتزام المؤسسي الأمثل.

المراجع:

المراجع العربية

- حسين، ر. 2020 دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة والمحلية، كلية العلوم الإدارية.
- معراج، ق. ٢٠١٥، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، دراسته ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكره، جامعه محمد خيضر بسكره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علم التسيير.
- القحطاني، ٢٠١٢، أثر التمكين الإداري في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام السعودي
- بوالبعير، خ. مخلوفي، ص. ٢٠٢٤، دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري، دراسته حاله دار الماليه لولايه ميله، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- صقر، ع. ٢٠١٩، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسته حاله المديرية الجهويه موبيليس ورقله، جامعه قاصدي مرباح ورقله، كلية الحقوق والعلوم السياسيه، قسم العلوم السياسيه.
- شتخ، ك. ٢٠١٦، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، دراسته حاله المؤسسه العموميه الاستشفائيه زيوشي محمد _طولقة_، الجمهوريه الجزائريه الديمقراطيه الشعبيه، وزاره التعليم العالي والبحث العلمي، جامعه محمد خيضر بسكره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- خمولي، أ. ٢٠١٧، أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري، دراسته ميدانية بمديرية املاك الدوله لولايه بسكره، وزاره التعليم العالي والبحث العلمي، جامعه محمد خيضر بسكره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- سابق، أ. ٢٠٢٤، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسه المياه المعدنيه قديله- ولايه بسكره- وزاره التعليم العالي والبحث العلمي، جامعه محمد خيضر بسكره، كلية العلوم الانسانيه والاجتماعيه، قسم العلوم الاجتماعيه.
- الفطيسي، ل. ٢٠٢٤، مدى واقع التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي، دراسته تطبيقيه بكلية الاقتصاد والعلوم السياسيه بجامعه طرابلس، مجله الاستاذ، العدد 27

- هنية، رشدي، ٢٠٢٠، التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، دراسه ميدانيه بمديرية الصحة والسكان لولايه تبسة، جامعه الشيخ العربي التبسي، كلية العلوم الانسانيه والاجتماعيه، قسم علم الاجتماع.
- سعيد، ه.، ٢٠٢٢، الثقافة التنظيمية وأثرها على الإلتزام الوظيفي: المجلة العلمية للابحاث والنشر العلمي(رسالة ماجستير، جامعة محمد الأول، علوم التسيير)
- بوقرة، ع.، بوقرة، ح.، ٢٠١٧، التمكين الإداري للأستاذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي (مجلة الرواق، مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية، المركز الجامعي غليزان الجزائر)

المراجع الاجنبية:

- Parker, S. K., & Price, R. H. (1994). Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control over Decision-Making.

الملاحق

الاستبيان

في إطار هذه الدراسة الميدانية، أضع بين أيديكم استبيانًا حول التمكين الإداري على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص في شركة علم بالمدينة المنورة ، نرجو منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة من خلال وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس وجهة نظركم علمًا بأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، فالغاية الأساسية من الاستبيان هي التعرف على آرائكم وتوجهاتكم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الخبرة: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

التنوع الوظيفي: مديري الإدارات ☐ المشرفين ☐ موظفي الموارد البشرية ☐

الموظفين التنفيذيين ☐ عامل ☐

الإستبيان

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : التمكين الإداري					
تفويض السلطة					
تفوض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي					
تثق الإدارة في قدراتي على أداء مهام الموكلة إلي					
تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي					

					لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض
التدريب					
					تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب
					تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها
					توفر الإدارة للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مدة العمل
					توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي
التحفيز					
					تقدر الإدارة جهودي في العمل
					يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات
					يتناسب الراتب الذي ألقضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل
					ظروف العمل مناسبة لأداء مهامي
فرق العمل					
					تتوافر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
					تركز الإدارة على أداء الفريق الى جانب الأداء الفردي

					تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة
					فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي					
					أشعر بجدية وكأن مشاكل العمل في هذه المؤسسة مشاكل خاصة
					أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في هذا العمل
					أشارك في وضع الخطط والأهداف الداخلية للقسم الذي أنتمي إليه
					هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله
					أوجه الموظفين الجدد ولا أبخل عليهم بالنصح والإرشاد المهني
					أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدمتها.
					هناك وضوح في تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في هذه المؤسسة.
					هناك زملاء يتغيبون عن العمل دون مبرر أو عذر.
					هناك صرامة في التسيير الداخلي تفرض علينا العمل بجد
					أنا أقوم بأعمالي بشكل تلقائي ولا توجد معايير وأهداف في العمل

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التمكين الإداري على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص، بالتطبيق على شركة "علم" في المدينة المنورة، وذلك في إطار سعي المؤسسات الحديثة إلى تعزيز كفاءة العنصر البشري بوصفه الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء المتميز والاستدامة التنظيمية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث جُمعت البيانات من خلال استبانة موجهة إلى عينة من موظفي الشركة، لقياس العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري (التفويض الإداري، التدريب، التحفيز، فرق العمل) ومستوى الالتزام الوظيفي.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي، حيث برز بعدا التدريب وفرق العمل كأكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز الالتزام، في حين أظهر التحفيز والتفويض الإداري تأثيراً إيجابياً بدرجة متوسطة، وبناءً على النتائج، توصي الدراسة بتبني ممارسات تمكين متكاملة تشمل تطوير مهارات العاملين عبر التدريب المستمر، وتفعيل العمل الجماعي، ومنح الصلاحيات المناسبة، وتطبيق أنظمة تحفيز عادلة، بما يسهم في تعزيز الالتزام الوظيفي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الالتزام التنظيمي، التفويض الإداري، التدريب، التحفيز، فرق العمل.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of administrative empowerment on job commitment among employees in the private sector, with a specific application to Elm Company in Al-Madinah Al-Munawarah. The research stems from the growing importance of human resources as a key driver of institutional performance and organizational sustainability. The study employed the descriptive-analytical method, as it best suits the nature of the topic. Data were collected through a structured questionnaire distributed to a sample of the company's employees, in order to examine the relationship between the dimensions of administrative empowerment (delegation, training, motivation, and teamwork) and job commitment levels.

The results revealed a statistically significant positive relationship between administrative empowerment and job commitment, with training and teamwork emerging as the most influential dimensions, while motivation and delegation showed a moderate positive impact. Based on these findings, the study recommends adopting an integrated empowerment approach that includes continuous training, active teamwork, appropriate delegation of authority, and fair incentive systems to enhance job commitment and improve institutional performance in alignment with the objectives of Saudi Vision 2030.

Keywords: Administrative Empowerment, Organizational Commitment, Managerial Delegation, Training, Motivation, Work Teams.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Administrative Empowerment on
Employees' Job Commitment in the Private Sector: A
Case Study of Elm Employees In Al-Madinah Al-
Munawwarah**

Prepared by: Mazen Al-Mohamadi

University ID: 2021205889

Year:2025