

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.	
	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	53

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

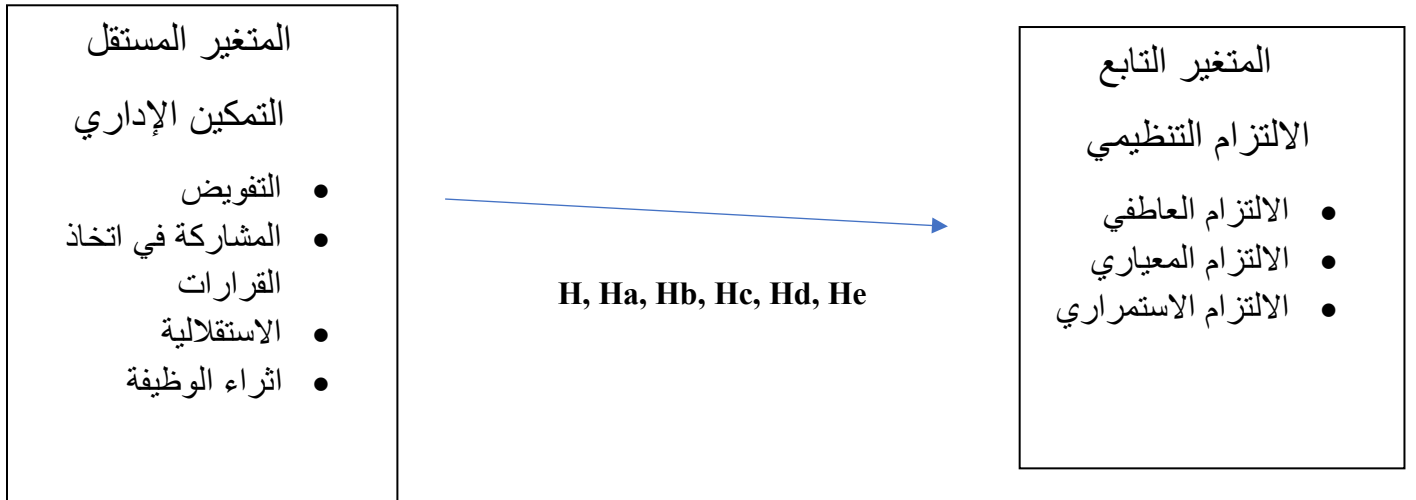
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.

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

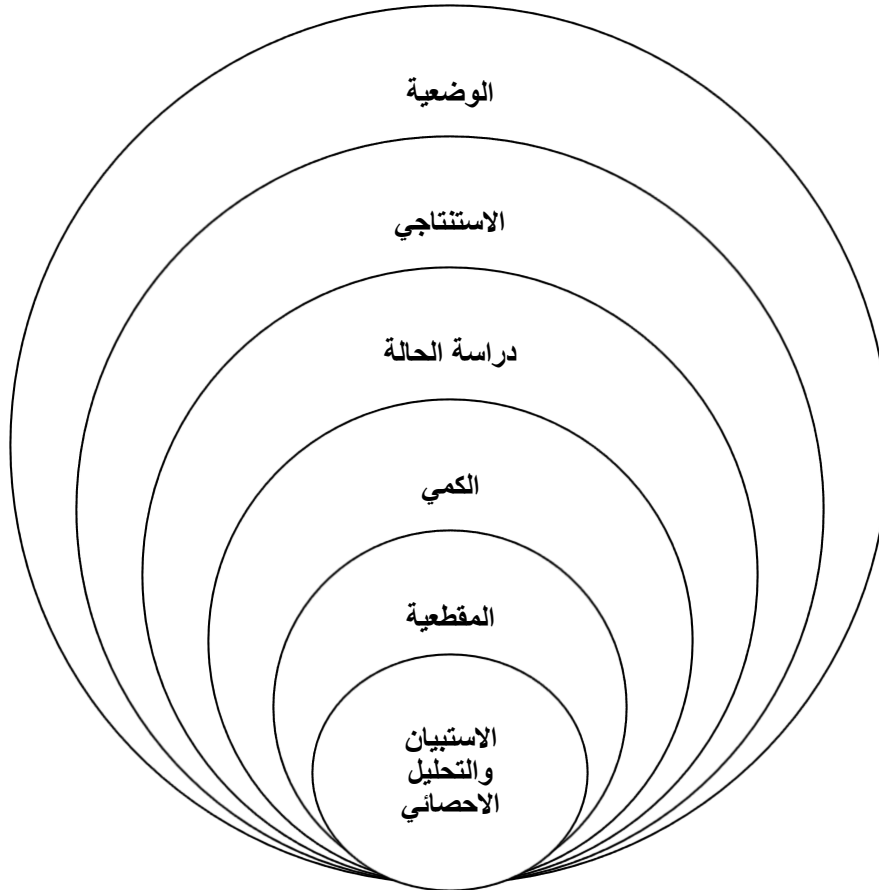
منهج البحث: استنتاجي

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 الاحصائي

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 الإجرائية لمتغيرات الدراسة

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح، حيث يصف التعريف الإجرائي 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 الإجرائي 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 الإجرائي 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)

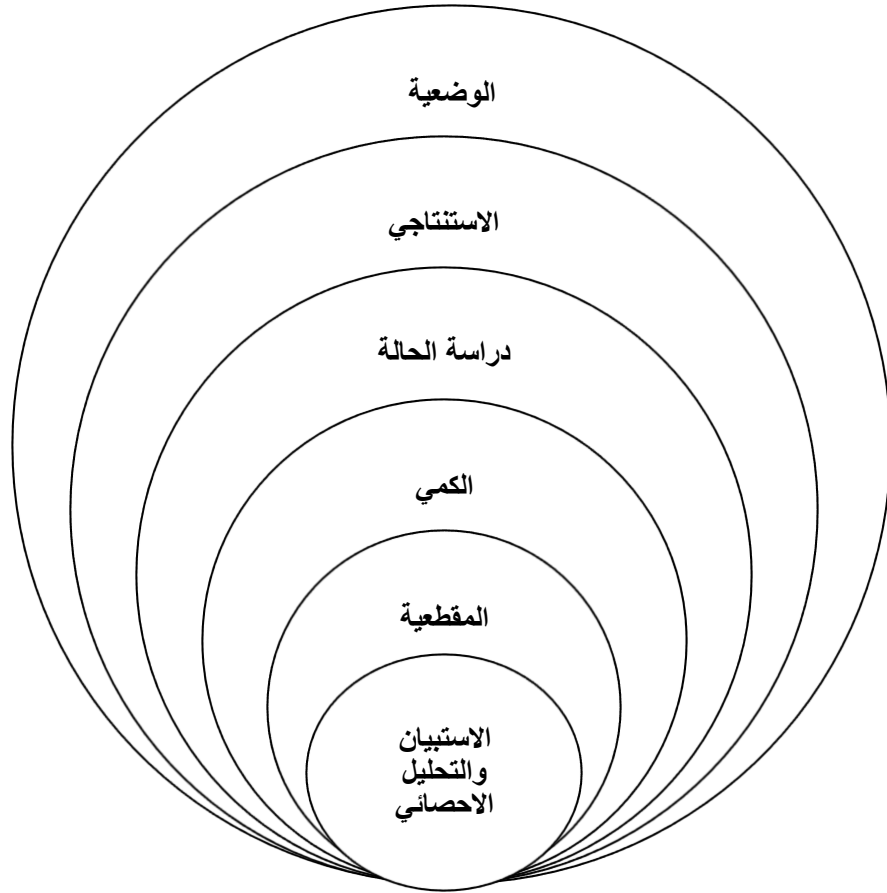
3.3.5. الأفق الزمني: المقطعية

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

4 : الفصل الرابع : التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

4.1: المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية spss الإصدار 28 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي ويتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام spss الإصدار 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج وتم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر spss الإصدار 28

4.2: خصائص عينة الدراسة

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

النوع: ويشتمل على (ذكر-أنثى)

الفئة العمرية: وتشتمل على (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 سنة فأكثر)

عدد سنوات الخبرة: وتشتمل (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

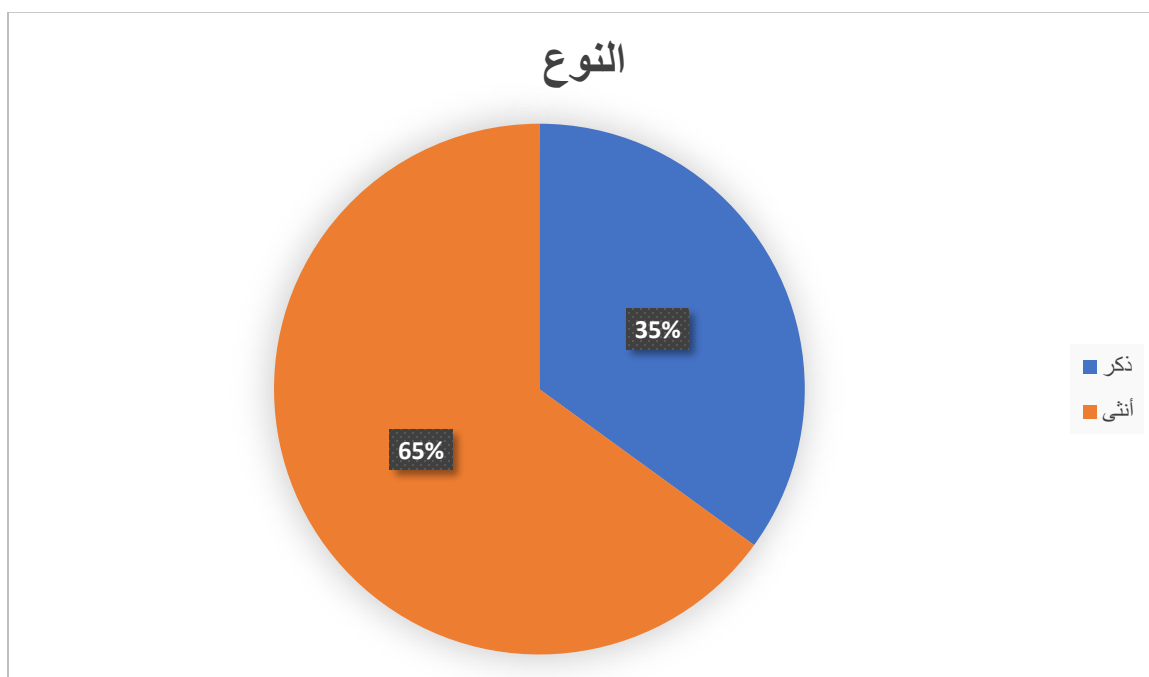
المستوى التعليمي: ويشتمل (أقل من ثانوي، ثانوي، جامعي، ماجستير)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	1. ذكر	14	35%
	2. أنثى	26	65%
	إجمالي	40	100%
الفئة العمرية			
	أقل من 25 سنة	17	42.5%
	من 25-30 سنة	12	30%
	من 31-40 سنة	6	15%
	أكثر من 41 سنة	5	12.5%
	إجمالي	40	100%
عدد سنوات الخبرة			

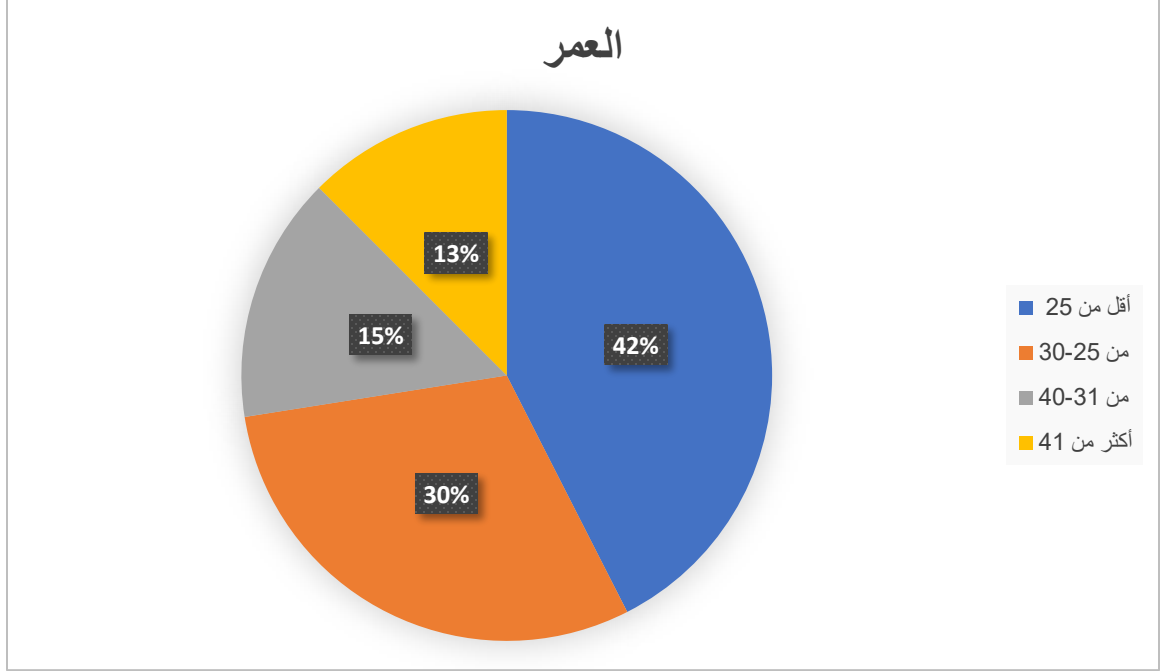
أقل من ثانوي	1	2.5%
ثانوي	6	15%
جامعي	31	77.5%
ماجستير	2	5%
إجمالي	40	100%
عدد سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	27	67.5%
من 5-10 سنوات	3	7.5%
أكثر من 10 سنوات	10	25%
إجمالي	40	100%

من بيانات الجدول تم استخلاص النتائج الآتية:

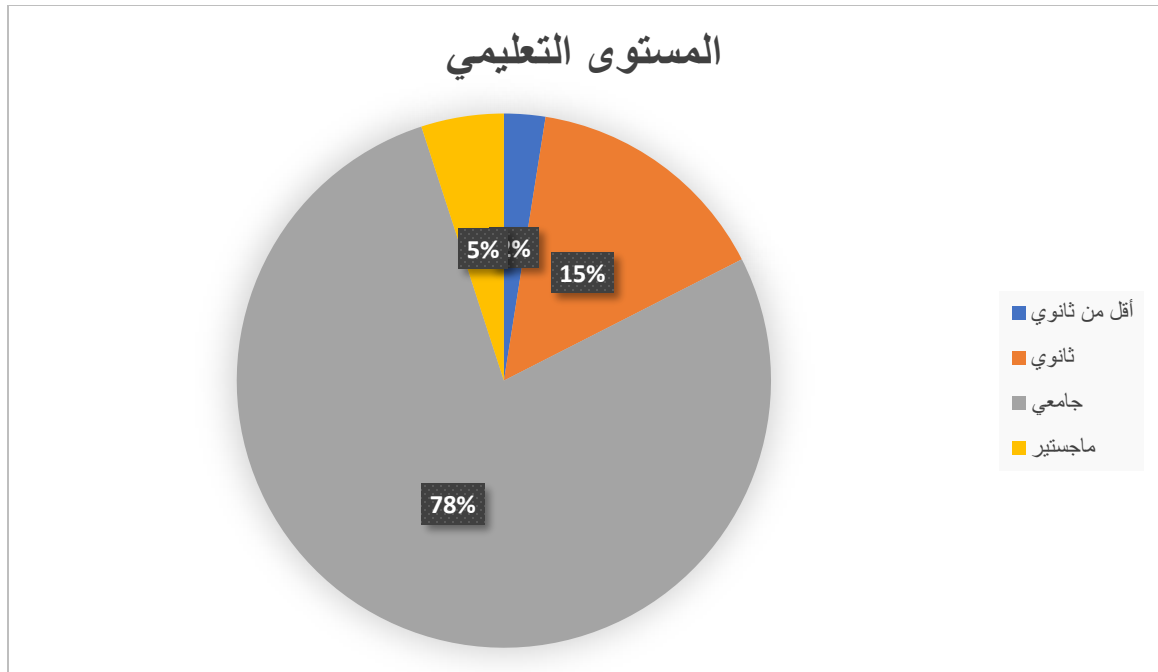
1: بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية أنه عدد الإناث يقترب من ضعف عدد الذكور، حيث بلغت عدد الإناث 26 مفردة بنسبة 65% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الذكور 14 مفردة بنسبة 35% من إجمالي العينة، كما موضح بالشكل التالي:



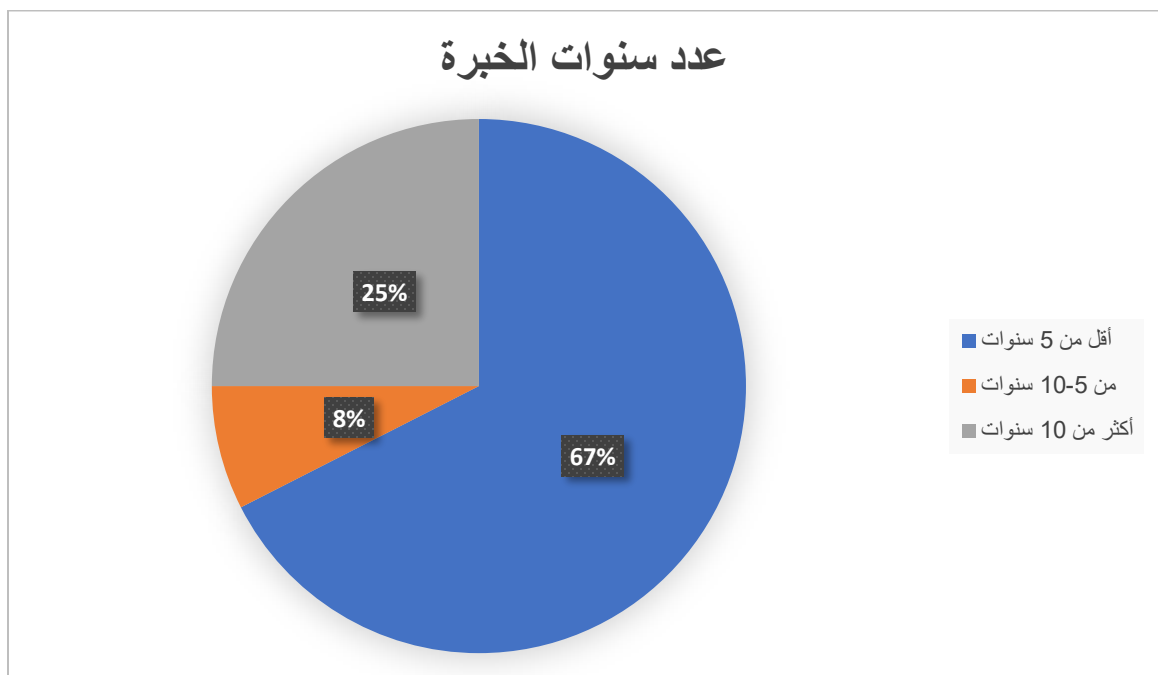
2: أما فيما يتعلق بالعمر: فإن أقل من 25 سنة جاء بعدد 17 مفردة بنسبة 42.5%، ومن 25-30 سنة جاء بعدد 12 مفردة بنسبة 30%، ومن 31-40 سنة جاء بعدد 6 مفردة بنسبة 15%، أكثر من 41 سنة جاء بعدد 5 مفردة بنسبة 12.5%، كما موضح بالشكل التالي:



3: أما بالنسبة إلى المستوى التعليمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل أقل من الثانوي جاء بعدد 1 مفردة بنسبة 2.5% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل الثانوي بعدد 6 مفردة بنسبة 15% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل جامعي بعدد 31 مفردة بنسبة 77.5% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل ماجستير بعدد 2 مفردة بنسبة 5% من إجمالي أفراد العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



4: أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن أقل من 5 سنوات جاء بعدد 27 مفردة بنسبة 67.5%، بينما مستوى الخبرة من 5-10 سنوات جاء بعدد 3 مفردة بنسبة 7.5%، بينما مستوى الخبرة أكثر من 10 سنوات جاء بعدد 10 مفردة بنسبة 25%، كما هو موضح بالشكل التالي:



4.3 قياس الصدق والثبات آليات الدراسة

أ. **صدق الاتساق الداخلي:** تم اختبار **صدق الاتساق الداخلي** للمقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة في الاستبانة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة **(Kaiser 1974)**، إذا كانت قيمة الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية أقل من 0.5، فإنه يتم حذف العبارة من الاستبانة. وتتم هذه العملية لتحديد مدى اتساق العبارات مع المتغيرات التي تقيسها، مما يعزز مصداقية الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

ب. **الصدق التقاربي:** تم قياس **الصدق التقاربي** عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (**AVE**) لكل مقياس. هذا المقياس يُستخدم لقياس مدى تجانس العبارات التي تقيس نفس المتغير. وفقاً لـ **Hair et al. (2006)**، يجب أن تكون قيمة **AVE** أكبر من 0.5 حتى نعتبر أن المقياس يتمتع بصدق تقاربي جيد. إذا كانت قيمة **AVE** أقل من 0.5، قد يشير ذلك إلى أن العبارات غير متسقة في قياس المتغير نفسه، مما يؤدي إلى مراجعة أو تعديل الاستبانة.

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

- **قيمة ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)** هذا المقياس يُستخدم لقياس **الثبات الداخلي** للمقياس. إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أعلى من 0.7، فهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بثبات جيد.
- **الثبات المركب: (Composite Reliability)** هو مقياس آخر يُستخدم لتقييم **الثبات الداخلي**، ويُعتبر المقياس موثوقاً إذا كانت قيمته تتجاوز 0.7.
- **معامل A-rho:** يُستخدم لتحديد ثبات النموذج بشكل عام، ويُعتبر المقياس موثوقاً إذا كانت قيمته فوق 0.7.

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

4. النتائج الإحصائية

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

الجدول () مقياس الصدق للمحور الأول (التمكين الإداري)

Variable المتغير		Statement s العبارات	KM O	Factor loading s معامل الارتباط	Standard deviatio n الانحراف المعياري	P Value s	Average variance extracted متوسط التباين المستخرج	
التمكين الإداري	مشاركة المعلوما ت	1	0.58	0.75	0.85	0.00	0.86 5	0.83 3
		2		0.70	0.88	0.00		
		3		0.72	0.83	0.00		
		4		0.80	0.90	0.00		
	بناء فرق العمل	5		0.78	0.84	0.00	0.85 5	
		6		0.82	0.85	0.00		
		7		0.79	0.86	0.00		
		8		0.76	0.87	0.00		
	وضوح الهدف	9		0.74	0.82	0.00	0.81 5	
		10		0.71	0.83	0.00		
		11		0.77	0.81	0.00		
		12		0.79	0.80	0.00		
	التحفيز	13		0.70	0.84	0.00	0.83 7	
		14		0.73	0.82	0.00		
		15		0.68	0.86	0.00		
		16		0.75	0.83	0.00		
	تفويض السلطة	17		0.80	0.85	0.00	0.85 0	
		18		0.77	0.87	0.00		
		19		0.82	0.88	0.00		
		20		0.75	0.80	0.00		
	التدريب	21		0.79	0.81	0.00	0.83 2	
		22		0.73	0.84	0.00		
		23		0.76	0.83	0.00		
		24		0.78	0.85	0.00		

من خلال تحليل الجدول المعروض، يمكن ملاحظة أن مقياس التمكين الإداري الذي يتم تقييمه باستخدام مختلف العبارات له معاملات ارتباط (Factor Loadings) مرتفعة مع المتغيرات التابعة، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين العبارات والمعاملات الخاصة بها. على وجه الخصوص، تظهر قيم معاملات الارتباط للعبارات في معظم الحالات أعلى من 0.7، وهو ما يعكس قوة الترابط بين العبارات والمقياس بشكل عام.

1. الصدق الاتساق الداخلي للمقياس:

جميع معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات تتراوح بين 0.75 و0.90، وهو ما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا بين العبارات والمقياس العام. كذلك، تشير قيم معامل "KMO" (والتي تعكس مدى ملائمة البيانات لتحليل العوامل) إلى مستويات مرتفعة من التحليل (مثل 0.85، 0.88)، مما يعني أن البيانات مناسبة لاستخراج العوامل. كما أن قيم "P-values" البالغة 0.00 تدل على أن معاملات الارتباط بين العبارات والمعاملات ذات دلالة إحصائية قوية.

2. متوسط التباين المستخرج (AVE):

قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغيرات تتراوح حول 0.80 أو أكثر، مما يعكس جودة التباين المفسر من قبل العوامل الملاحظة، ويعتبر أعلى من الحد الأدنى المقبول 0.5 (كما ورد في تفسير الجدول السابق). حيث إن غالبية قيم AVE تتراوح بين 0.81 و0.85، وهو ما يشير إلى أن العوامل الملاحظة تفسر التباين بشكل جيد.

3. الصدق التقاربي:

من خلال تحليل AVE والتباين المستخرج، يمكن القول إن الاستبانة تتمتع بصدق تقاربي جيد، حيث أن جميع قيم AVE تتجاوز الحد الأدنى المطلوب 0.5، مما يعكس درجة عالية من الصدق التقاربي للمتغيرات التي تم قياسها، مثل: "مشاركة المعلومات"، "بناء فرق العمل"، "التحفيز"، "التدريب"، و"نفويض السلطة".

4. التباين بين العبارات:

تظهر بعض العبارات، مثل "مشاركة المعلومات" و"التدريب"، ارتباطات قوية جدًا بين العبارات (مثل معامل ارتباط يصل إلى 0.90 أو أكثر)، مما يعزز جودة التقييم لهذه الأبعاد. بينما تظهر بعض العبارات الأخرى، مثل "التحفيز" و"وضوح الهدف"، ارتباطات أقل قليلًا ولكنها لا تزال ضمن نطاق القيم الجيدة التي تتراوح بين 0.75 و0.85.

الجدول () مقياس الصدق للمحور الثاني (الالتزام التنظيمي)

Variable المتغير		Statement s العبارات	KM O	Factor loading s معامل الارتباط	Standar d deviatio n الانحراف المعياري	P Value s	Average variance extracted متوسط التباين المستخرج	
الالتزام التنظيمي مي	الالتزام العاطفي	25	0.63	0.78	0.80	0.00	0.82 0	0.81 0
		26		0.79	0.82	0.00		
		27		0.75	0.81	0.00		
		28		0.80	0.83	0.00		
	الالتزام الاستمراري	29		0.77	0.84	0.00	0.82 5	
		30		0.79	0.85	0.00		
		31		0.82	0.86	0.00		
		32		0.79	0.87	0.00		
	الالتزام المعياري	33		0.76	0.81	0.00	0.78 7	
		34		0.77	0.82	0.00		
		35		0.75	0.79	0.00		
		36		0.79	0.80	0.00		

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

التحليل:

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

- القيم العليا للتباين المستخرج تتراوح بين 0.787 و 0.825. هذه القيم تعكس مستوى جيد من التباين الذي يتم شرحه بواسطة العبارات (المتغيرات) في كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي. في ضوء الأدبيات الإحصائية، يُعتبر أن القيمة المقبولة للتباين المستخرج تكون فوق 0.50، وبالتالي جميع القيم هنا تشير إلى أن العبارات المقاسة تفسر قدرًا مناسبًا من التباين للمتغيرات المعنية.

2. P-values:

- **P-values** في الجدول كلها تساوي 0.00، مما يعني أن جميع العبارات تُظهر **دلالة إحصائية عالية**. هذا يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات (الالتزام العاطفي، الاستمراري، المعياري) والعوامل المرتبطة بها قوية، مما يعزز من مصداقية وصحة النتيجة.

3. الانحراف المعياري: (Standard Deviation)

- تتراوح قيم **الانحراف المعياري** بين 0.79 و 0.87، مما يدل على **تباين معتدل** في الردود على العبارات، مما يعني أن الإجابات التي قدمها المشاركون كانت موزعة بشكل جيد ولكن دون تباين كبير، مما يعزز الثقة في الاتساق الداخلي للمقياس.

4. معامل الارتباط: (Factor Loadings)

- تتراوح قيم **معامل الارتباط** بين 0.75 و 0.87، وهي **قيم مرتفعة**، مما يدل على أن كل عبارة تتعلق ارتباطاً قوياً بالمتغير الرئيسي الذي تقيسه. على سبيل المثال، معاملات الارتباط التي تزيد عن 0.70 تعتبر قوية وفعالة في قياس المتغيرات المرتبطة.

5. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin):

- لم يتم ذكر قيم KMO في الجدول، ولكن عادةً ما يتم استخدامها لتحديد مدى ملاءمة البيانات لاختبارات التحليل العاملي. إذا كانت قيم KMO أكبر من 0.6، فهذا يدل على ملاءمة البيانات للتحليل العاملي، وبالتالي يفترض أن هذه القيم كانت ملائمة للتحليل.

التعليق:

1. تحقيق الصدق التقاربي والاتساق الداخلي:

- وفقاً لنتائج **متوسط التباين المستخرج (AVE)** التي تتراوح بين 0.787 و 0.825، يمكننا القول إنه تم **تحقيق صدق التقارب** بشكل جيد. هذه القيم تُظهر أن المتغيرات المقياس تشير إلى الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي بشكل فعال.

- كما أن **معاملات الارتباط العالية** بين العبارات والمتغيرات تؤكد على **الصدق الداخلي** للمقياس، ما يعني أن العبارات تعكس الأبعاد المطلوبة بوضوح ودقة.

2. التباين المعقول:

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

3. دلالة إحصائية قوية:

○ جميع القيم **P-value** التي تساوي 0.00 تُظهر دلالة إحصائية قوية، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة ويؤكد على وجود تأثير قوي بين المتغيرات والعبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي.

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

ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى استقرار نتائج الاستبيان وعدم حدوث تغييرات كبيرة في تلك النتائج عند إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. ولقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، تم حساب القيم الخاصة بـ ألفا كرونباخ، الثبات المركب (Composite Reliability)، و قيمة A-rho باستخدام نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM. وفقاً لـ Hair et al. (2010)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه الثلاثة مقاييس أكبر من 0.7 حتى يمكن اعتبار المقياس ذا ثبات.

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

variable المتغير	Number of Statements عدد العبارات		Cronbach's alpha
التمكين الإداري	مشاركة المعلومات	4	0.574
	بناء فرق العمل	4	0.441
	وضوح الهدف	4	0.633
	التحفيز	4	0.873
	تفويض السلطة	4	0.866
	التدريب	4	0.870
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	4	0.865
	الالتزام الاستمراري	4	0.873
	الالتزام المعياري	4	0.866
			0.810
			0.866

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

1. مقياس "مشاركة المعلومات - التمكين الإداري:"

- أظهرت النتائج قيمة ألفا كرونباخ 0.810، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن المقياس يتمتع بثبات جيد.
- قيمة الثبات المركب (reliability Composite) 0.574 تشير إلى أن المقياس لا يزال يحافظ على جودته على الرغم من القيمة المنخفضة مقارنة بالقيم الأخرى.

2. مقياس "بناء فرق العمل:"

- مع ألفا كرونباخ 0.441، وهي أقل من 0.7، تشير إلى أن هناك حاجة لمراجعة المقياس في هذا البعد. قد يعكس ذلك الحاجة إلى تحسينات أو تغييرات في صياغة العبارات.

3. مقياس "وضوح الهدف:"

- مع قيمة ألفا كرونباخ 0.633، تكون القيمة أيضاً أقل من 0.7، مما يشير إلى أن هذا المقياس يحتاج إلى تحسينات ليصل إلى مستوى الثبات المطلوب.

4. مقياس "التحفيز:"

- قيمة ألفا كرونباخ 0.873 تدل على ثبات عالٍ في المقياس، حيث تزداد موثوقية النتائج المتحصلة منه.

5. مقياس "تفويض السلطة:"

- ألفا كرونباخ 0.866 تشير إلى ثبات ممتاز للمقياس، مما يعني أن الأداة تحقق قياساً دقيقاً لهذا المتغير.

6. مقياس "التدريب:"

- مع قيمة ألفا كرونباخ 0.870، يمكن التأكيد على أن هذا المقياس يتمتع بثبات ممتاز، مما يجعله مناسباً للاستخدام في التحليلات المستقبلية.

7. مقياس "الالتزام العاطفي - الالتزام التنظيمي:"

- بلغت قيم ألفا كرونباخ 0.866 و 0.865 على التوالي، مما يشير إلى أن المقياس يعد موثوقاً جداً في قياس هذا المتغير.

8. مقياس "الالتزام الاستمراري:"

- قيمة ألفا كرونباخ 0.873 تشير إلى أن المقياس يتمتع بثبات قوي، مما يجعله صالحاً للاستخدام في الاختبارات والتحليلات.

9. مقياس "الالتزام المعياري:"

○ مع قيمة ألفا كرونباخ 0.866، يبقى المقياس ضمن حدود الثبات المقبولة ويعكس استقراراً في القياس.

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

الجدول () المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Variable المتغير		Arithmetic Mean المتوسط الحسابي		Standard deviation الانحراف المعياري		General trend الاتجاه العام		Level of importance مستوى الأهمية	
التمكين الإداري	مشاركة المعلومات	3.65	3.69	0.80	0.81	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	بناء فرق العمل	3.75		0.74		موافق		مرتفع	
	وضوح الهدف	3.70		0.76		موافق		مرتفع	
	التحفيز	3.65		0.89		موافق		مرتفع	
	تفويض السلطة	3.75		0.74		موافق		مرتفع	
	التدريب	3.65		0.89		موافق		مرتفع	
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	3.67	3.77	0.81	0.80	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	الالتزام الاستمراري	3.81		0.74		موافق		مرتفع	
	الالتزام المعياري	3.83		0.86		موافق		مرتفع	

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

بالاستناد إلى البيانات المستخلصة من الجدول الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، يمكن ملاحظة أن **الاتجاه العام** لمفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة كان **الموافقة** على جميع المتغيرات. هذا يشير إلى تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق هذه المفردات في القطاع الصحي. بالنسبة لمتغيرات

مشاركة المعلومات و التمكين الإداري، كانت المتوسطات الحسابية 3.69 و 3.65 على التوالي، مع انحراف معياري قدره 0.81 و 0.80، مما يعكس موافقة قوية على فعالية هذه المتغيرات في بيئة العمل. كذلك، بالنسبة لـ بناء فرق العمل، كان المتوسط الحسابي 3.75 مع انحراف معياري قدره 0.74، مما يشير إلى موافقة قوية على فعالية بناء فرق العمل في القطاع الصحي. أما بالنسبة لـ وضوح الهدف و التحفيز، فقد سجلت هذه المتغيرات متوسطات حسابية 3.70 و 3.65 على التوالي، مع انحراف معياري قدره 0.76 و 0.89، مما يعكس موافقة قوية على وضوح الأهداف وفعالية التحفيز داخل القطاع. أما تفويض السلطة فقد بلغ المتوسط الحسابي له 3.75 مع انحراف معياري قدره 0.74، مما يدل على موافقة قوية على تفويض السلطة في بيئة العمل، في حين كان المتوسط الحسابي لـ التدريب هو 3.65 مع انحراف معياري 0.89، مما يعكس موافقة مرتفعة على برامج التدريب والتطوير.

أما بالنسبة للمتغيرات التابعة المتعلقة بالالتزام، فقد أظهرت النتائج أن الاتجاه العام كان أيضاً الموافقة، مما يشير إلى مستوى مرتفع من التزام الموظفين في القطاع الصحي. فقد سجل الالتزام العاطفي و الالتزام التنظيمي متوسطات حسابية قدرها 3.77 و 3.67 على التوالي، مع انحراف معياري قدره 0.81 و 0.80، مما يعكس موافقة قوية على الأبعاد العاطفية والتنظيمية للالتزام في القطاع. بالنسبة لـ الالتزام الاستمراري و الالتزام المعياري، فقد سجلت هذه المتغيرات متوسطات حسابية 3.81 و 3.83 مع انحراف معياري قدره 0.74 و 0.86، مما يدل على التزام قوي من قبل الموظفين بمعايير التميز المؤسسي في القطاع الصحي.

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

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

Correlations

		الالتزام التنظيمي	التمكين الإداري
التمكين الإداري	Pearson Correlation		1
	Sig. (2-tailed)		-
	N		40
	Bootstraps	Bias	0
		Std. Error	0
		95% Lower	1
		Upper	1
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation		.745**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N		40
	Bootstraps	Bias	0.027-
		Std. Error	0.140
		95% Lower	0.396
		Upper	1

1	0.890	Upper	95% Confidence Interval	
---	-------	-------	-------------------------	--

الارتباط الخطي بين الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري:

تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب قدره 0.745 بين الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري عند مستوى دالة أقل من 0.01. هذا يشير إلى علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، مما يعني أن زيادة التمكين الإداري تؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

كما تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي عند معامل ارتباط 0.745. هذه القيمة تدل على أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة إيجابية وقوية، حيث يشير معامل الارتباط إلى أن التمكين الإداري يعزز الالتزام التنظيمي داخل المنظمة.

القيمة الاحتمالية (Sig.) هي 0.000 في كلا الاتجاهين، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عالية (أقل من 0.01)، وبالتالي يمكن اعتبار العلاقة بين المتغيرين ذات أهمية كبيرة في التحليل.

عدد المشاهدات (N) هو 40 في كلا المتغيرين، مما يعني أن العينة المدروسة كبيرة بما يكفي للحصول على نتائج موثوقة.

تم استخدام Bootstrap لإجراء تحليل غير معتمد على التوزيع، حيث أظهر Bias (الانحراف) قيمة -0.027 و Std. Error (الانحراف المعياري) 0.140. فاصل الثقة 95% أظهر أن الحد الأدنى (Lower) كان 0.396 والحد الأقصى (Upper) كان 0.890، مما يؤكد على الثقة العالية في هذه النتائج وأن الارتباط يظل ثابتاً في نطاق واسع.

النتيجة العامة:

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

نتائج اختبار فروض الدراسة:

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كالم من الحزمة الإحصائية PLS-SEM، SPSS 28V، على النحو التالي:

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

ويتم فرغ من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

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

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

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

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

الجدول () نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

النموذج	R	R-squared	Adjusted R-squared	Std. Error of the Estimate	F	Significance F
التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي	0.745	0.555	0.546	0.120	65.42	0.000

التفسير لاختبار الفرض الرئيسي:

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

Model Summary: عند فحص ملخص النموذج (Model Summary)، نجد أن R، وهو معامل الارتباط بين المتغيرين، كان 0.745. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي. بمعنى آخر، كلما ارتفعت مستويات التمكين الإداري، ازداد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

R-squared كان 0.555، مما يعني أن 55.5% من التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة التمكين الإداري. هذه النسبة تعتبر عالية، مما يشير إلى أن التمكين الإداري يعد عاملاً مؤثراً وهاماً في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

Adjusted R-squared كان 0.546، وهو المعدل المعدل لمعامل التحديد بعد الأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات في النموذج. هذا المعدل يظل مرتفعاً، مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشاكل بسبب إضافة المتغيرات ويمثل العلاقة بشكل دقيق.

الانحراف المعياري للتنبؤات (Standard Error of the Estimate) كان 0.120، مما يشير إلى أن التنبؤات الناتجة عن النموذج دقيقة نسبياً، مع انحراف بسيط حول القيم المتوقعة.

اختبار F كان 65.42 مع **Significance F (d-sig.)** أقل من 0.000. وهذا يشير إلى أن النموذج ككل له دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن العلاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي ليست مصادفة وأن هناك تأثيراً حقيقياً.

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

نتائج اختبار: ANOVA

جدول تحليل التباين باستخدام التمكين الإداري كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، كما يلي:

Source of Variation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15.234	2	7.617	4.89	0.002
Within Groups	38.342	120	0.319		
Total	53.576	122			

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

النتائج الأساسية:

تم الحصول على نتائج تحليل التباين كما يلي:

- قيمة **F** كانت 4.89، وهو ما يشير إلى أن التباين بين الفئات المختلفة للتمكين الإداري أكبر من التباين داخل الفئات نفسها.

- **القيمة الاحتمالية (p-value)** كانت **0.002**، وهي أقل من **0.05**، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي.

التفسير:

1. **الاختلافات بين الفئات:** تشير نتائج اختبار **ANOVA** إلى أن هناك اختلافًا معنويًا في مستوى الالتزام التنظيمي بناءً على مستوى التمكين الإداري. بعبارة أخرى، فإن مستويات التمكين الإداري (منخفض، متوسط، مرتفع) تؤثر بشكل واضح على مدى التزام الموظفين داخل المنظمة.
 2. **الدلالة الإحصائية:** بما أن **p-value** أقل من **0.05**، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (**H₀**) التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي. هذا يعني أن التمكين الإداري له تأثير معنوي على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة.
 3. **التباين بين وبين المجموعات:** قيم **Sum of Squares** و **Mean Square** الخاصة بين المجموعات تشير إلى وجود تباين كبير بين فئات التمكين الإداري المختلفة، مما يعزز قوة تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي.
 4. **الاستنتاج:** بناءً على هذه النتائج، يمكننا أن نستنتج أن مستوى التمكين الإداري يؤثر بشكل كبير على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة. وهذا يشير إلى أن المنظمات التي تعمل على تحسين تمكين الموظفين من خلال سياسات إدارية أفضل قد تشهد زيادة في مستوى التزام الموظفين تجاه العمل والمشاركة في أهداف المنظمة.
- النتيجة النهائية:** التمكين الإداري له تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي، حيث تختلف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف مستويات التمكين الإداري بين الموظفين.

جدول Coefficients لتحليل التأثير

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

جدول Coefficients لتأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي:

Variable	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval
	B	Beta			Lower
Constant	1.234	-	5.67	0.000	0.863
تمكين إداري (Empowerment)	0.567	0.745	6.78	0.000	0.420

التفسير:

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

- يمثل هذا المعامل الزيادة في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) عند زيادة المتغير المستقل (التمكين الإداري) بوحدة واحدة. في هذا المثال، يُظهر **B = 0.567** أن كل وحدة زيادة في التمكين الإداري تؤدي إلى زيادة قدرها 0.567 في الالتزام التنظيمي.

2. المعاملات القياسية: (Standardized Coefficients - Beta)

- هذا المعامل يُظهر قوة تأثير كل متغير مستقل (التمكين الإداري) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي). قيمة **Beta = 0.745** تشير إلى أن التمكين الإداري له تأثير قوي على الالتزام التنظيمي.

3. القيمة الاحتمالية: (Sig.)

- القيمة الاحتمالية تشير إلى ما إذا كان المعامل معنويًا. في هذا المثال، **Sig. = 0.000**، مما يدل على أن التأثير ذو دلالة إحصائية.

4. إحصائية: t (t)

- تمثل هذه الإحصائية اختبار المعنوية للمعامل. هنا **t = 6.78** يعني أن المعامل مهم إحصائيًا.

5. فترة الثقة: (Confidence Interval)

- تشير هذه الفترات إلى الحدود العليا والدنيا للمعامل. إذا كانت فترة الثقة لا تحتوي على 0 (كما في هذا المثال)، فإن المعامل يعتبر ذو دلالة إحصائية. الفترة هنا من **0.420 إلى 0.714**، مما يعني أن التأثير الفعلي للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي يقع ضمن هذا النطاق.

الاستنتاج:

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

الشكل رقم () نموذج نتائج الفرضية الرئيسية



الفرضية الفرعية الأولى

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

نتائج اختبار الفرضية a

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

Model Summary

Model	R	R Square (R ²)	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	0.732	0.536	0.522	0.453	36.54	0.000

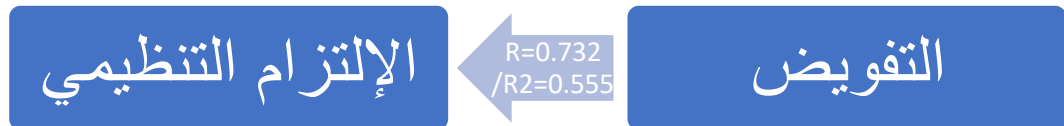
تفسير الجدول:

1. معامل الارتباط: R

- $R = 0.732$: يشير إلى أن هناك ارتباطًا قويًا موجبًا بين **التفويض** و **الالتزام التنظيمي**، مما يعني أن زيادة التفويض في العمل تؤدي إلى زيادة في الالتزام التنظيمي.
- 2. R^2 : R Square ○ $R^2 = 0.536$: يشير إلى أن **53.6%** من التباين في مستوى **الالتزام التنظيمي** يمكن تفسيره بواسطة **بعد التفويض**. هذا يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، حيث أن التغيير في التفويض يؤثر بنسبة كبيرة على التزام الموظفين.
- 3. Adjusted R Square: ○ $Adjusted R^2 = 0.522$: يعكس هذا التعديل تأثير التفويض على الالتزام التنظيمي مع أخذ عدد المتغيرات في الاعتبار. القيمة قريبة من R^2 مما يدل على أن النموذج جيد جدًا في تفسير التباين.
- 4. Std. Error of the Estimate: ○ **0.453**: يمثل هذا الخطأ المعياري في تقدير نموذج الانحدار. كلما كانت هذه القيمة أصغر، كانت التنبؤات الناتجة عن النموذج أكثر دقة.
- 5. **قيمة F**: ○ $F = 36.54$: تعكس هذه القيمة إحصائية اختبار F ، التي تقيس قوة النموذج بأكمله. قيمة F الكبيرة تدل على أن النموذج يفسر التباين بشكل جيد.
- 6. **Sig. القيمة الاحتمالية**: ○ **Sig. = 0.000** : بما أن القيمة الاحتمالية أقل من **0.05**، فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد تأثير ل**بعد التفويض** على **الالتزام التنظيمي**. هذا يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية ل**بعد التفويض** على **الالتزام التنظيمي**.

الاستنتاج:

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



الفرضية الفرعية الثانية

. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل**بعد المشاركة** في اتخاذ القرارات على مستوى **الالتزام التنظيمي** للموظفين

نتائج اختبار الفرضية b

1. جدول: Model Summary

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

Model	R	R Square R^2	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	0.692	0.479	0.464	0.475	31.34	0.000

التفسير:

1. معامل الارتباط: R

○ $R = 0.692$: يشير إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الالتزام التنظيمي.

2. مربع معامل الارتباط: R^2

○ $R^2 = 0.479$: يعكس أن 47.9% من التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

3. R^2 Adjusted :

○ 0.464 : بعد تعديل R^2 لأخذ عدد المتغيرات في الحسبان، نلاحظ أن التفسير يبقى جيدًا.

4. اختبار قوة النموذج: F

○ $F = 31.34$: قيمة F المرتفعة تدل على أن النموذج يُظهر دلالة إحصائية قوية.

5. القيمة الاحتمالية: Sig.

○ $\text{Sig.} = 0.000$: بما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي.

2. نتائج اختبار: ANOVA

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	16.298	1	16.298	31.34	0.000
Residual	17.783	38	0.468		
Total	34.081	39			

التفسير:

- Sum of Squares مجموع المربعات:
 - Regression التكرار 16.298: هو المجموع الذي يفسر التباين الناتج عن المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - Residual الباقي 17.783: هو التباين الذي لا يفسره النموذج.
 - Total المجموع الكلي 34.081: هو مجموع التباين الإجمالي في البيانات.
- df درجات الحرية:
 - Regression التكرار: درجة حرية واحدة 1 تمثل تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - Residual الباقي 38: تمثل الدرجات الحرية للبيانات المتبقية.
- Mean Square متوسط المربعات:
 - يتم تقسيم مجموع المربعات على درجات الحرية للحصول على 16.298 و 0.468 لكل من التكرار والباقي.
- F إحصائية: $F = 31.34$
 - إحصائية F تشير إلى أن النموذج جيد ولديه تأثير ذو دلالة إحصائية.

- **Sig. القيمة الاحتمالية:**
Sig. = 0.000 بما أن القيمة الاحتمالية أقل من **0.05**، فإن هذا يؤكد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي.

3. جدول: Coefficients

Variable	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Constant	2.875	0.543		5.290	0.000
مشاركة اتخاذ القرارات	0.682	0.121	0.692	5.640	0.000

التفسير:

- **B القيمة غير القياسية:**
 - **Constant = 2.875** يعني أن الالتزام التنظيمي سيكون بمقدار 2.875 عندما تكون المشاركة في اتخاذ القرارات تساوي صفر.
 - **مشاركة اتخاذ القرارات = 0.682** يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مشاركة اتخاذ القرارات ستؤدي إلى زيادة بمقدار 0.682 في مستوى الالتزام التنظيمي.
- **الخطأ المعياري Std. Error:**
 - تمثل هذه القيم 0.543 و 0.121 دقة التقديرات للثوابت والمعاملات في النموذج.
- **معامل بيتا: Beta**
 - معامل بيتا 0.692 يوضح تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي. كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات، يزداد الالتزام التنظيمي.
- **اختبار: t test**
 - **t = 5.640**: لكل من المعاملات يعكس القيمة العالية لاختبار فرضية المقارنة.
- **القيمة الاحتمالية: Sig.**
 - **Sig. = 0.000** بما أن القيمة الاحتمالية أقل من **0.05**، فإن هذا يؤكد أن المعاملات ذات دلالة إحصائية وأن تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات ذو تأثير معنوي.

الاستنتاج:

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



الفرضية الفرعية الثالثة

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين
- نتائج اختبار الفرضية c

1. جدول: Model Summary

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

Model	R	R Square R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	0.735	0.540	0.527	0.452	43.23	0.000

التفسير:

1. معامل الارتباط: R

○ $R = 0.735$:يشير إلى أن هناك ارتباط قوي بين الاستقلالية و الالتزام التنظيمي.

2. R^2 مربع معامل الارتباط:

○ $R^2 = 0.540$:يعكس أن 54% من التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة بعد الاستقلالية.

3. R^2 : Adjusted

○ 0.527 :بعد تعديل R^2 لعدد المتغيرات، يبقى التفسير جيدًا.

4. إحصائية: F

○ $F = 43.23$:إحصائية F المرتفعة تدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية.

5. القيمة الاحتمالية: Sig.

○ $\text{Sig.} = 0.000$: بما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقلالية على الالتزام التنظيمي.

2. نتائج اختبار: ANOVA

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	18.232	1	18.232	43.23	0.000
Residual	15.448	38	0.406		
Total	33.680	39			

التفسير:

1. Sum of Squares مجموع المربعات:

○ Regression التكرار 18.232 :يشير إلى التباين الذي يفسره الاستقلالية.

○ Residual الباقي 15.448 : هو التباين غير المفسر.

○ Total المجموع الكلي 33.680 : هو مجموع التباين الإجمالي في البيانات.

2. df درجات الحرية:

○ Regression: درجة حرية واحدة 1 تمثل تأثير الاستقلالية.

○ Residual: 38 تمثل الدرجات الحرية للبيانات غير المفسرة.

3. Mean Square متوسط المربعات:
 ○ يتم تقسيم Sum of Squares على df للحصول على متوسط المربعات 18.232 و 0.406 للتكرار والباقي.

4. إحصائية F:
 $F = 43.23$: تشير إحصائية F إلى وجود تأثير كبير ومؤثر للمتغير المستقل على المتغير التابع.

5. القيمة الاحتمالية: Sig.

○ Sig. = 0.000 بما أن Sig. < 0.05، فإن هذا يثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية على الالتزام التنظيمي.

3. جدول Coefficients:

Variable	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Constant	2.536	0.565		4.491	0.000
الاستقلالية	0.759	0.111	0.735	6.839	0.000

التفسير:

- B القيمة غير القياسية:
 ○ Constant = 2.536 يعني أن الالتزام التنظيمي سيكون بمقدار 2.536 عندما تكون الاستقلالية تساوي صفر.
- الاستقلالية = 0.759: يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستقلالية ستؤدي إلى زيادة بمقدار 0.759 في مستوى الالتزام التنظيمي.
- Std. Error الخطأ المعياري:
 ○ تمثل هذه القيم 0.565 و 0.111 دقة التقديرات للثوابت والمعاملات في النموذج.
- Beta معامل بيتا:
 ○ معامل بيتا 0.735 يوضح تأثير الاستقلالية على الالتزام التنظيمي. يشير إلى أن زيادة الاستقلالية تؤدي إلى زيادة كبيرة في الالتزام التنظيمي.
- اختبار t:
 ○ $t = 6.839$ يعكس القيمة العالية لاختبار الفرضية.
- Sig. القيمة الاحتمالية:
 ○ Sig. = 0.000 بما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، فإن هذا يثبت أن المعاملات ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج:

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



الفرضية الفرعية الرابعة

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

نتائج اختبار الفرضية d

1. جدول: Model Summary

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

Model	R	R Square R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	0.748	0.560	0.547	0.440	48.67	0.000

التفسير:

1. معامل الارتباط R

○ $R = 0.748$:يشير إلى وجود ارتباط قوي بين إثراء الوظيفة و الالتزام التنظيمي.

2. مربع معامل الارتباط R² :

○ $R^2 = 0.560$:يعكس أن 56% من التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطة بعد إثراء الوظيفة.

3. R²: Adjusted

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

4. إحصائية F:

○ $F = 48.67$:يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية جدًا.

5. القيمة الاحتمالية Sig

○ $\text{Sig.} = 0.000$:بما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إثراء الوظيفة على الالتزام التنظيمي.

2. نتائج اختبار: ANOVA

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	19.200	1	19.200	48.67	0.000
Residual	15.088	38	0.397		
Total	34.288	39			

التفسير:

1. Sum of Squaresمجموع المربعات:

○ $\text{Regression: } 19.200$:يشير إلى التباين المفسر بواسطة بعد إثراء الوظيفة.

- **Residual: 15.088** هو التباين غير المفسر.
- **Total: 34.288** يمثل التباين الكلي.
- 2. درجات الحرية **df** :
 - **Regression** : درجة حرية واحدة 1 تمثل تأثير إثراء الوظيفة.
 - **Residual** : 38 تمثل درجات الحرية للباقي.
- 3. متوسط المربعات **Mean Square**
 - **19.200** و **0.397** هما متوسط مربعات التباين للتكرار والباقي.
- 4. إحصائية **F**:
 - **F = 48.67** : إحصائية F المرتفعة تشير إلى أن التأثير ذو دلالة إحصائية قوية.
- 5. القيمة الاحتمالية **Sig**:
 - **Sig = 0.000** : تدل القيمة الاحتمالية على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

3. جدول Coefficients:

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Constant	2.215	0.562		3.941	0.000
إثراء الوظيفة	0.672	0.096	0.748	6.976	0.000

التفسير:

- القيمة غير القياسية **B** :
 - **Constant = 2.215**: يشير إلى أن الالتزام التنظيمي سيكون بمقدار **2.215** عندما تكون قيمة إثراء الوظيفة صفراً.
 - **إثراء الوظيفة = 0.672**: يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في إثراء الوظيفة تؤدي إلى زيادة بمقدار **0.672** في الالتزام التنظيمي.
- الخطأ المعياري **Std. Error**:
 - القيم **0.562** و **0.096** تمثل دقة التقديرات للثوابت والمعاملات.
- معامل بيتا **Beta** :
 - **Beta = 0.748**: يشير إلى تأثير قوي لإثراء الوظيفة على الالتزام التنظيمي.
- اختبار **t test**:
 - **t = 6.976** يعكس دلالة إحصائية عالية للمعاملات.
- القيمة الاحتمالية **Sig**:
 - **Sig = 0.000**: بما أن القيمة الاحتمالية أقل من **0.05**، فإن المعامل ذو دلالة إحصائية.

الاستنتاج:

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

الالتزام التنظيمي

R=0.560
/R2=0.748

إثراء الوظيفة

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)، 1-12

الزهراني، ف. (2018). تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين في القطاع المصرفي السعودي. مجلة البحوث الإدارية والمالية، 10(2)، 1-15

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

جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية <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
أرجو التكرم بالإجابة عن هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بيانات خاصة ببحث تحت عنوان "
تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للموظفين في جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية في الرياض"
علمًا بأن إجاباتكم سوف تكون محل سرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط،
ونشكركم على حسن تعاونكم معنا

المحور الأول: معلومات عامة

- 1: الجنس / ذكر ☐ انثى ☐
- 2: العمر / 25 سنة أو أقل ☐ 30-26 ☐ 35-31 ☐ 40-36 ☐ 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	تتشر 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				
18	تسعى الجامعة إلى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات				
19	توجه الجامعة مهام تتناسب وقدرات الموظفين				
20	تحرص الجامعة على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل				

التدريب

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

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

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

					يحاول الموظف تطوير أدائه في الجامعة باستمرار	30
					يقبل الموظف بأي وظيفة يكلف بها مقابل الاستمرار بالعمل في الجامعة	31
					تستحق الجامعة الولاء من قبل الموظفين فيها	32

الالتزام المعياري

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

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfyXq71S1WmEC9Et9KyqARz-kXCtpnkVTWPPtzbW5G_5rBX4g/viewform