

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 Company Employees in Al-Madinah Al-Munawwarah

إعداد الطالب/ مازن المحمادي

الرقم الجامعي / ٢٠٢١٢٠٥٨٨٩

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميدأوشن

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، ٢٠٢٢)

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، ٢٠١٥)

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، ٢٠١٦)

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، ٢٠٢٢)

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، بوقرة، ٢٠١٧)

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، مخلوفي، ٢٠٢٤)

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، ٢٠١٧)

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.(شتح، ٢٠١٦)

وعرف الالتزام الوظيفي بأنه إيمان الموظفين بقيم وأهداف المنظمة، وحرصهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وروح إيجابية.(سعيد، ٢٠٢٢)

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 تنبع 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 ٢٠٣٠، 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.

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.

الدراسات السابقة:

(صقر، ٢٠١٩)

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، ٢٠٢٠)

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، ٢٠١٦)

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 (٤٥) موظفًا إداريًا، استُرجع منها (٤١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتألّفت 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 مرتفعًا، كما أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (٣٢.٣٠٪) من التباين في الالتزام التنظيمي، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الالتزام التنظيمي.

(خمولي، ٢٠١٧)

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 المديريات 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، ٢٠٢٤)

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، المعيارى، الاستمراري)، وقد أجريت الدراسة على مجتمع بحث مكون من 66 موظفًا 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 محصورًا في الولاء العاطفي والمعياري دون الاستمراري، في حين اقتصر تأثير تفويض السلطة على الولاء المعيارى فقط، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات تمكين إداري شاملة ومتوازنة لتعزيز الولاء التنظيمي بجميع أبعاده.

(الفطيسي، ٢٠٢٤)

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 استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغ عددها ٦٥ موظفًا، فيما تم الاعتماد على 43 استبانة مكتملة للتحليل الإحصائي، ممثلةً بذلك نسبة ٦٦% 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 انخفاضًا كبيرًا في مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي، حيث بلغ الانحراف المعياري لهما ١.٣٥٨ و ١.٥٨٥ على التوالي وفقًا 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.

(فرحي، رابح، ٢٠٢٠)

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 ٣٨ موظفًا، حيث تم توزيع الاستبيانات واسترجاعها كاملة بنسبة استجابة بلغت ١٠٠%. 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 ٠.٠٠٥.

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 الفعّال في تعزيز شعور الموظف بالاستقلالية والانتماء، مما ينعكس إيجاباً 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 دافعيتهم وتعزيز ولاءهم 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.

المنهجية وطرق البحث:

بما أن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (التفويض الإداري، التدريب والتطوير، التحفيز، فرق العمل) على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص، فقد ارتكزت المنهجية على اختيار الأدوات والأساليب العلمية الملائمة التي تُمكن من جمع البيانات وتحليلها بشكل يعكس واقع الممارسات الإدارية داخل شركة علم بالمدينة المنورة.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي، إذ يساعد هذا المنهج في وصف الظاهرة وتحليلها واستخلاص العلاقات والارتباطات بين المتغيرات.

وتم تصميم الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وهي الاستبانة، بحيث تغطي جميع أبعاد التمكين الإداري الأربعة وتكشف مدى تأثيرها على مستوى التزام الموظفين بمهامهم وأدوارهم داخل المؤسسة، وتسعى هذه المنهجية إلى تقديم صورة دقيقة ومدعومة بالأرقام والبيانات عن مدى ممارسة التمكين الإداري في شركة علم، وتحليل انعكاس تلك الممارسات على التزام الموظفين، بما يسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تعزز من فاعلية الأداء المؤسسي وتدعم الأهداف الاستراتيجية للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

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 محلياً وإقليمياً ودولياً، 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 مسبقاً، موجهة إلى عينة من موظفي شركة علم، وذلك بهدف قياس مدى تطبيق أبعاد التمكين الإداري وتأثيرها على الالتزام الوظيفي، وسيتم تحليل البيانات إحصائياً 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 معمقة 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 مناسبًا 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 أيضًا على المنهج المقارن من خلال مقارنة نتائج التحليل مع نتائج بعض الدراسات السابقة ذات الصلة محليًا ودوليًا، وذلك بهدف توضيح أوجه التشابه والاختلاف، واستخلاص الدروس المستفادة، ولتغطية الجوانب الكمية والنوعية معًا، ستُوظف الدراسة الأسلوب المختلط (Mixed Methods)، حيث يجمع بين التحليل الكمي للبيانات التي سيتم جمعها عبر الاستبانة، 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 بالمدينة المنورة، وذلك نظرًا لكونهم الفئة الأكثر ارتباطًا بممارسات التمكين الإداري وتأثرًا بها فيما يتعلق بدرجات الالتزام الوظيفي، ويُعد اختيار هذا المجتمع مناسبًا نظرًا 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، ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين (٢٠ - ٤٠) موظف حسب عدد الموظفين الإجمالي وتجاوبهم مع أدوات جمع البيانات (الاستبانة والمقابلات الهيكلية)، وتمثل هذه العينة نطاقًا كافيًا لجمع بيانات كمية دقيقة وتحليلات نوعية معمقة تُمكن 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 بالمدينة 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 الأربعة 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 (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ، من ١٠ سنوات فما فوق) ما يعكس تفاوتاً في وجهات النظر حول التمكين الإداري.

العدد التقريبي للمجتمع:

يتراوح العدد أفراد البحث بين [٢٠ الى ٤٠] وسيتم 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 الرئيسة (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).

وسيتم 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:

- سيتم 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 بناءً على تطبيق تلك الأبعاد.

أدوات الدراسة:

تم اعتماد الاستبيان من دراسة صقر، (٢٠١٨)، 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 (٢٠٢٥)، 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 جداً أو موظفي شركات أخرى في نفس القطاع.

المراجع:

- القحطاني. (٢٠١٢). أثر التمكين الإداري في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام السعودي.
- معراج، ق. (٢٠١٥). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة (رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علم التسيير).
- شنتح، ك. (٢٠١٦). أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة - (رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير).
- خمولي، أ. (٢٠١٧). أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة (رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير).
- بوقرة، ع.، & بوقرة، ح. (٢٠١٧). التمكين الإداري للأستاذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي. مجلة الرواق، مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والأنثروبولوجية، المركز الجامعي غليزان الجزائر.
- صقر، ع. (٢٠١٩). أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية).
- حسين، ر. (٢٠٢٠). دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة والمحلية، كلية العلوم الإدارية).
- فرحي، ه. رابع، ر. (٢٠٢٠). التمكين الإداري والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصحة والسكان لولاية تبسة (رسالة ماجستير، جامعة الشيخ العربي التبسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع).
- سعيد، ه. (٢٠٢٢). الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي. المجلة العلمية للأبحاث والنشر العلمي (رسالة ماجستير، جامعة محمد الأول، علوم التسيير).

- بوالبعير، خ.، & مخلوفي، ص. (٢٠٢٤). دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري: دراسة حالة دار المالية لولاية ميله (رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير).

- سابق، أ. (٢٠٢٤). دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة - ولاية بسكرة - (رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية).

- الفطيسي، ل. (٢٠٢٤). مدى واقع التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة طرابلس. مجلة الأستاذ، العدد ٢٧.