

تاريخ الارسال (2018-07-29). تاريخ قبول النشر (2018-10-10)

* 1

د. ضيف الله عبيد المطري

اسم الباحث:

العلوم الإدارية - كلية الملك عبد العزيز الحربية-
السعودية

1 اسم الجامعة والبلد:

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

dalmutairi2002@yahoo.com

العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (397) موظفاً. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (397) استبانة، وقد تم استرداد (223) بنسبة استجابة (56%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري ومرتفع للالتزام التنظيمي حسب تقديرات المستجيبين. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري ككل والالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها: منح مزيداً من الحرية والصلاحيات في العمل، وربط التمكين الإداري بأهداف ورؤية المملكة (2030) وبرنامج التحول الوطني (2020). وتطوير آلية مناسبة وعادلة لنظام المكافآت والترقيات التي تتناسب مع قدرات الموظفين ومهاراتهم وإشباع حاجاتهم، بالإضافة إلى خلق الإنسجام بين أهداف العاملين وأهداف الوزارة، وتحسين ظروف العمل مما يساعد على زيادة الإنتاجية والرغبة في البقاء والإستمرار، كذلك دعم الأنشطة الترفيهية وتوفير الخدمات الصحية، والعمل على إعداد برامج تدريبية لنشر ثقافة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بين الموظفين في الوزارة.

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، الالتزام التنظيمي، وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.

Relationship between administrative empowerment and organizational commitment among 397 employees in the ministry of housing in Saudi Arabia

Abstract:

This study aimed to investigate the relationship between administrative empowerment and organizational commitment among 397 employees in the ministry of housing in Saudi Arabia. To analyze the data, descriptive analytical approach was used. The researcher used the comprehensive survey method, where questionnaire was used as a tool. 397 questionnaires were distributed. 223 questionnaires were returned with 56% response rate. The research results indicated that the level of administrative empowerment was moderate, while organizational commitment was high. The results also revealed that there was a positive and significant relationship between administrative empowerment and organizational commitment. In addition, the result of this study showed that there was a positive and significant relationship between the dimensions of administrative empowerment and organizational commitment. The most important results are: (1) giving more authorities in performing the work; (2) linking administrative empowerment with vision of the Kingdom (2030) and the National Transition Program (2020); (3) developing appropriate mechanism for rewards and promotions; (4) creating harmony between the objectives of employees and ministry; (5) supporting recreational activities and provide health services for employees; and (6) designing training programs in order to spread administrative empowerment and organizational commitment culture among employees at the ministry.

Keywords: Administrative Empowerment, Organizational Commitment, Ministry of Housing in Saudi Arabia.

مقدمة:

في ظل التطور السريع الذي تشهده بيئة العمل في القطاعين العام والخاص. بدأت منظمات الأعمال بتبني مفاهيم إدارية حديثة لمواكبة هذه المتغيرات المتسارعة، وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تبني العديد من منظمات الأعمال لأساليب ومفاهيم إدارية حديثة لما لها من انعكاسات إيجابية على الموارد البشرية والتي تعتبر أهم موارد المنظمات. حيث لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية دون الاهتمام بهذا المورد والعمل على تمكينه (الطائي وقداة، 2010).

ويعد مفهوم التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي جذبت اهتمام الكثير من المنظمات كونه يساعد الإدارة على توسيع مشاركة العاملين ومنحهم القوة والصلاحيات والمبادرة لتحمل المسؤولية والذي بدوره ينعكس إيجاباً على أدائهم وولائهم للمنظمة. فالتمكين الإداري يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع سلطاتهم وصلاحياتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم (الكبيسي، 2004). ويشير اندراوس ومعافيه (2008)، أن الموظف عادة لا يتشجع لاتخاذ القرار المناسب واستخدام أفضل الطرق لحل المشكلات طالما أنه لم يشعر بالمسؤولية تجاه هذا القرار، كما أن عدم تمكينه ربما يؤثر على أدائه في العمل (الكرداوي، 2011). لذا يعد التمكين الإداري أحد الوسائل الإدارية لزيادة وتحسين الإنتاج في العمل، إضافة إلى تطوير مهارات العاملين (العساف، 2006).

وبما أن التمكين الإداري يعمل على تزويد العاملين بالمزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المبادرة والإبداع، والحرية في اتخاذ القرارات، بغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل فهو بذلك يجعلهم يشعرون بأهميتهم وتقديرهم من قبل الإدارة وبالتالي رفع مستوى التزامهم التنظيمي. فالتمكين الإداري يساعد على تحسين مستويات الالتزام التنظيمي (البلوشي، 2008). ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من الظواهر السلوكية في بيئة العمل مثل الغياب والأداء والرضا وغيرها من الظواهر الأخرى. فكلما زاد مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى استقرار العاملين وزيادة إنتاجيتهم وبقائهم في المنظمة. كما أنه المفتاح الأساسي لمعرفة مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم (المخلافي، 2001). هذا بالإضافة إلى إسهامه بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال بجودة عالية وتكلفة أقل (Sutanto, 2011). فمهما ارتفعت درجة العلم والتكنولوجيا لدى المنظمة تظل المحافظة على العنصر البشري الملزم تحدياً يواجه الإدارات بشكل مستمر (النويقه، 2015).

فاللزام العاملين لا ينعكس على أدائهم داخل المنظمة فقط؛ وإنما يتجاوز ذلك إلى جميع الجهات التي تتعامل معها أيضاً. ولذا فاللزام التنظيمي يعد عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المنظمات، وهذا بلا شك يفرض على المدراء الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي والعمل على تحسينه ورفع مستوياته لدى الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، هذا بالإضافة إلى تمكينهم وإعطائهم مساحة كافية من الصلاحيات لتنفيذ أعمالهم. ونظراً لأهمية موضوعي التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، ولما لهما من نتائج على الفرد والمنظمة على حدٍ سواء، فقد أتت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من المنظمات الحكومية في الدول العربية من العديد من المشاكل، يأتي في مقدمتها المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة، وحجب المعلومات عن العاملين، إضافة إلى كبر حجم المستويات الإدارية وكثرتها، وطول الإجراءات

وتعقيدها. وهذا بلا شك يؤثر على توفر المعلومة في الوقت المناسب والذي بدوره ينعكس على سرعة اتخاذ القرارات وعلى الأداء بشكل عام.

ومن أجل تحسين أجهزتها الحكومية لجأت الكثير من الدول العربية لإطلاق مبادرات واستراتيجيات التطوير وطرح الكثير من الإصلاحات أملاً في مواكبة الدول المتطورة وتقديم أفضل الخدمات لمواطنيها. والمملكة العربية السعودية ليست استثناءً من ذلك حيث أطلق ولي العهد السعودي رؤية المملكة (2030) وبرنامج التحول الوطني (2020) في (2016/4/25)، والتي من أهدافها فيما يخص الأجهزة الحكومية هو تخفيف الإجراءات البيروقراطية الطويلة، وتوسيع دائرة الخدمات الإلكترونية، واعتماد الشفافية والمحاسبة الفورية، حيث تم إنشاء مركز لقياس أداء الجهات الحكومية والمساعدة في مساءلتها عن أي تقصير.

ولتحقيق هذا التوجه فلا بد للأجهزة الحكومية أن تتجاوز الأساليب التقليدية والعمل بأساليب ومفاهيم إدارية حديثة يتم من خلالها منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتوليد الأفكار الجديدة والمساهمة في اتخاذ القرارات. ويعتبر التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة (العتيبي، 2005). حيث تشير معظم الدراسات إلى تحسن الأداء والجودة في الخدمات بالمنظمات التي يتم فيها تمكين العاملين (ابن نحيت، 2008). لذا يعد التمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين قدر كافي من الصلاحيات والحرية في أداء أعمالهم دون تدخل الإدارة، الأمر الذي ينعكس على ارتفاع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة مستوى التزامهم التنظيمي وبقائهم في العمل.

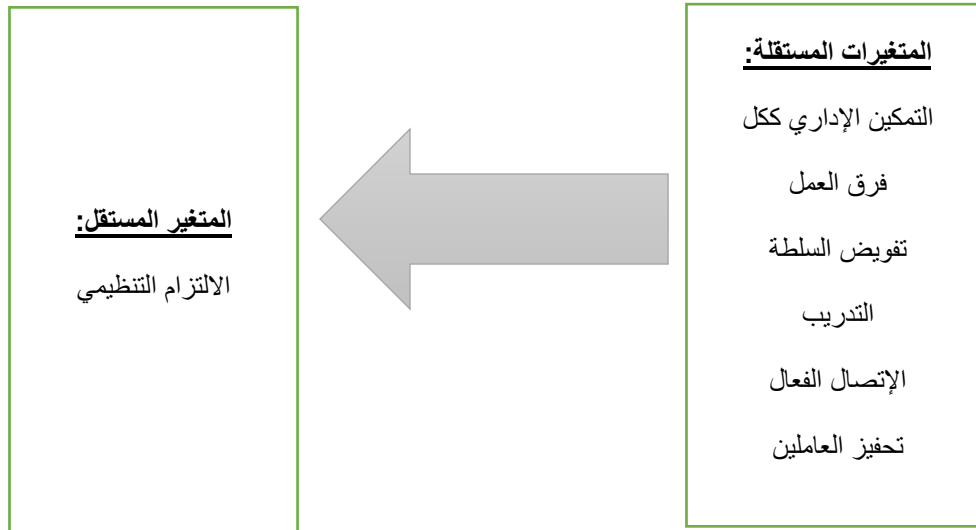
وبدوره يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة ارتباط الموظف بعمله، والتقليل من السلوك السلبي كالإهمال والغياب وترك العمل، بينما يسهم انخفاض الالتزام التنظيمي في عدم إحساس الموظف بالمسؤولية وبالتالي التأثير سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه (جقيدل، 2015). كما أن الالتزام التنظيمي مرتبط بمستوى الأداء العام (الأحمدي، 2004). وتوجه إيجابي نحو التنظيم (القشامي، 2009). ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات العربية السابقة فقد أظهرت وجود درجة متوسطة إلى ضعيفة في مستوى الالتزام التنظيمي (علي وآخرون، 2018، بوقرة وبوقرة، 2017، الحاج، 2015). وفي المملكة العربية السعودية كجزء من البيئة العربية تشير إحصائيات هيئة الرقابة والتحقيق إلى أنه في العام (1437هـ) كان هناك غياب وعدم التزام ما يقارب (226,000) موظف في الأجهزة الحكومية (العيسى، 2015)، وهو ما يشكل (18%) من موظفي الدولة (موقع وزارة الخدمة المدنية، 1440). كما يشير تقرير ديوان المراقبة العامة في المملكة العربية السعودية الصادر عام (1439هـ) إلى وجود قصور في الإحساس بالمسئولة وهدر المال العام من قبل موظفي الأجهزة الحكومية (موقع ديوان المراقبة العامة، 1440).

وعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات العربية والأجنبية لمتغيري التمكين الإداري والالتزام التنظيمي (ماطر وعطية، 2015؛ الحاج، 2015؛ العتيبي، 2015؛ نايف، 2016؛ شتخ، 2016؛ فوز، 2016؛ بوقرة وبوقرة، 2017؛ علي وآخرون، 2018؛ زريق وآخرون، 2018؛ Khan, et. al., 2014؛ Masoud, et. al., 2013؛ Yang, Astuti, et. al. (2013)؛ et. al. (2013)). إلا أنه لا زالت هناك ندرة في دراسة تلك المتغيرات في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث تبين للباحث بعد مراجعة الأدبيات وجود دراسة واحدة فقط تناولت التمكين الإداري والالتزام التنظيمي (العتيبي، 2015)، وبهذا أدرك الباحث بأن هناك فجوة بحثية لا بد من دراستها. وبناءً على ما سبق، ونظراً للمفهوم السائد لدى بعض

المدراء بالقطاع الحكومي في الدول العربية بما فيها المملكة العربية السعودية بأن التمكين الإداري يعد مصدراً من مصادر الخطر الذي يهدد سلطاتهم ونفوذهم، وتأكيداً للدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في التأثير على الموظفين والتزامهم وتحملهم للمسؤولية، فإن مشكلة هذه الدراسة تتبلور في التساؤل التالي : ما العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في وزارة الإسكان؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟
- 2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد هناك علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية؟

نموذج وفروض الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث بناء على (المعاني وأبو رشيدة، 2009؛ راضي، 2010؛ Mowday et. al., 1979)

وبناء على ماسبق، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

- الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فرق العمل والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإتصال الفعال والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحفيز العاملين والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.
 - 2- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.
 - 3- التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.
 - 4- تقديم بعض التوصيات والإقتراحات لأصحاب القرار في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية بهدف توضيح أهمية التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.
- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:
- من الناحية العلمية: تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي وهي بذلك تسهم في إثراء المكتبة العربية بالدراسات التطبيقية المتخصصة حول هذين المفهومين. كما تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي لتقديم دراسات مماثلة في قطاعات أخرى.
- من الناحية العملية: يأمل الباحث أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية على تزويدهم بمعلومات وتوصيات حول أهمية التمكين الإداري ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي. إضافة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على دراسة التمكين الإداري كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على وزارة الإسكان بمقرها الرئيسي في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام (1439 هـ) -.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على الموظفين المدنيين الذين يعملون على سلم الموظفين العام في وزارة الإسكان.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: هو إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين حرية التصرف في اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها وتحمل المسؤولية والرقابة (أفندي، 2003).

التعريف الإجرائي: هو عملية إدارية يتم من خلالها منح الموظفين في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية مزيداً من الحرية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بعملهم في حدود الصلاحيات والمسؤوليات.

الالتزام التنظيمي: هو أحد المفاهيم الإدارية التي تشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على إظهار نماذج سلوكية معينة كال دفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها، والرغبة بالاستمرار والبقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يظهر مستوى عالي من السلوك المميز ينعكس إيجابياً على الأداء المطلوب (العنزي، 2009).

التعريف الإجرائي: هو رغبة الفرد في البقاء والعمل في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية والشعور بالفخر الاعزاز بالانتماء لها، والإيمان والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها.

الإطار النظري:

أولاً: التمكين الإداري:

مفهوم التمكين الإداري:

يعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي جذبت اهتمام الممارسين والأكاديميين على حد سواء، حيث ظهر في أواخر الثمانينات وبدأ بالانتشار في بداية التسعينات (العبيدين، 2004)، نتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري. وقد تناول الباحثون هذا المفهوم بتعريفات عديدة، حيث عرفه (David and Stanely، 2006)، بأنه إعطاء العاملين مزيداً من السلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. كما عرفه ملحم (2006) بأنه تحرير الفرد من القيود وتشجيعه وتحفيزه على ممارسة روح المبادرة والإبداع. أما أبو المجد (2008) فقد عرفه بأنه مشاركة المرووسين لروؤسائهم في صنع واتخاذ القرار في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة، والتدريب من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال التعاريف السابقة يتضح بأن التمكين الإداري هو منح مزيداً من الحرية في أداء الوظيفة، وإتاحة الفرصة للموظفين بمختلف مستوياتهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات والذي بدوره ينعكس إيجاباً على المنظمة والعاملين بها.

خصائص التمكين الإداري:

أشار الكبيسي (2004) إلى عدد من الخصائص لتمكين العاملين في المنظمة ومنها ما يلي:

1- التقرير الذاتي: ويقصد به حرية العاملين في اختيار الأساليب المناسبة لعملهم، والمفاضلة بين البدائل لصياغة واتخاذ القرارات.

2- الأهمية الذاتية: وهي احساس العاملين بمكانتهم والدور والعمل الذي يؤدونه.

3- الثقة: فالعاملين أكثر دراية بإمكانياتهم ومالديهم من قدرات وبالتالي يتقون بقدراتهم على ما يوكل إليهم من أعمال.

أبعاد التمكين الإداري:

تعددت الآراء حول أبعاد التمكين الإداري، فقد أشار Ivancevich and Matteson (2002)، إلى أن أبعاد التمكين الإداري تتكون من المشاركة في المعلومات، وفرق العمل، والهيكل التنظيمي، أما (Robbins, 2001)، فقد حددها في توافر المعلومات، وامتلاك المعرفة، والقوة والمكافأة، والتدريب، وتفويض السلطة، والاتصال، والتحفيز، فيما حددها الحاج (2015)، بالتعليم، والتحفيز، والهدف، والملكية، والرغبة في التغيير، وفرق العمل، والاحترام والتقدير. كما صُنفت في العديد من الدراسات بالاستقلال الوظيفي، والتحفيز، والتدريب (زريقت، 2018)، والمعنى، وحق الإرادة الشخصية، والمقدرة، والتأثير (على وآخرون، 2018)، والتفويض، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل، والتدريب، وإثراء العمل، والتحفيز (طموس، 2015)، وتفويض السلطة، والحرية والاستقلالية، والمشاركة بالمعلومات، وفرق العمل (العتيبي، 2015). فيما حددها كل من المعاني وأخو رشيدة (2009)، و وراضي (2010) في خمسة أبعاد هي: تفويض السلطة، وفرق العمل، والاتصال الفعال، والتدريب، والتحفيز.

وبعد الإطلاع على الأبعاد التي تناولها الباحثون السابقون، فقد تبنت هذه الدراسة الأبعاد التي حددها كل من المعاني وأخو رشيدة (2009)، و راضي (2010) وهي تفويض السلطة، و فرق العمل، والاتصال الفعال، والتدريب، والتحفيز. ويرى الباحث بأن هذه الأبعاد غطت الجوانب الرئيسية في التمكين الإداري من حيث العمل الجماعي وتدريب العاملين وتحفيزهم وسهولة الحصول على المعلومات وتبادلها، وأخيراً المشاركة في العمل عن طريق تفويض السلطة.

- **تفويض السلطة:** وهي أن يفوض المدير بعض اختصاصات وظيفته لبعض مرؤوسيه فيكون للمفوض إليه العمل بما فوض له من أعمال دون الرجوع إلى المسئول (المعاني وأخو رشيدة، 2009).
- **فرق العمل:** يتطلب تمكين العمل أن يعمل الموظفون بشكل جماعي في حل مشاكل العمل، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة ويلتزمون بهدف مشترك (Williams and Kinicki, 2006).
- **التدريب:** لا يتوقف التمكين الإداري على منح الحرية في الصلاحيات واتخاذ القرارات، بل لابد من توفير التدريب المستمر والمنظم من أجل زيادة مهارات العاملين وتزويدهم بالمعارف والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم بجودة وإتقان (Spreitzer, 2007).
- **الاتصال الفعال:** عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما حول الأفكار والمعلومات، وإبداء الآراء والمقترحات. وهو من الضروريات لتمكين العاملين في المنظمة (Robbins and Coullter, 2003).
- **تحفيز العاملين:** لن يحقق التمكين الأهداف المرجوة منه دون وضع نظام متكامل للحوافز والمكافآت. فالحوافز بأنواعها المختلفة لها قدرتها على دفع العاملين وزيادة حماسهم للعمل، كما أنها تؤثر على ولاء الموظفين وارتباطهم بالمنظمة. وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل النتائج (المعاني وأخو رشيدة، 2009).

فوائد التمكين الإداري:

أورد (Spatz (2000، المشار إليه في قوز (2016)، عدداً من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من عملية تمكين الموظفين، منها ما يلي:

- يعطي فرصة أكبر للإبداع والابتكار من خلال شعور الموظفين بامتلاكهم للوظيفة.
- يساعد على التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة.
- زيادة رضا الزبون الخارجي (العميل) من خلال رضا الزبون الداخلي (الموظف).
- تخفيض نسبة الغياب.
- زيادة الإنتاجية عن طريق شعور الموظفين بالفخر والاعتزاز كونهم جزءاً من المنظمة.
- خلق الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة.

من خلال ما تم استعراضه يتضح أن تبني استراتيجيات التمكين الإداري تسهم في العديد من النتائج الإيجابية التي تعود على المنظمة والعاملين بها. فكلما زادت الثقة بين الإدارة والعاملين، أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى المهارة والإبداع لديهم، مما يؤدي بدوره إلى تحسين وزيادة منتجات المنظمة.

معوقات التمكين الإداري:

بالرغم من المزايا والفوائد التي يقدمها تمكين الموظفين إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تعترض تطبيقه والتي يجب أخذها بعين الاعتبار والعمل على الحد منها، ومن أمثلتها ما يلي (الدوري، 2010):

- تخوف الإدارة من فقدانها للسلطة عند تمكينها للعاملين.
- تخوف بعض العاملين وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية.
- تمسك بعض المنظمات في البناء البيروقراطي السائد.

وعلى الرغم من أن المعوقات أعلاه والتي شملت أهم الأركان الأساسية لأي عمل تنظيمي وهي الإدارة والعاملين والمنظمة، إلا أن عدم وجود بيئة صحية وغياب الخطط والتنظيم، إضافة إلى عدم وضوح الإجراءات والسياسات يمكن اعتبارها أيضاً من المعوقات التي تؤدي إلى عدم إمكانية تطبيق التمكين الإداري.

ثانياً: الالتزام التنظيمي:

مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتمام الكثيرين من المهتمين والممارسين، إلا أن لا يوجد هناك اتفاق محدد على تعريفه، حيث اختلف الباحثون في تعريفاتهم للولاء التنظيمي باختلاف خلفياتهم واتجاهاتهم الفكرية. فقد عرفه حريم (2013)، بأنه حالة نفسية تصف علاقة الموظف بالمنظمة، وتقلل احتمالية تركه للعمل فيها. كما عرفه السميح (2008)، بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها و العمل بجهد كبير لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد قيم المنظمة. أما Greenberg and baron (2008) فقد أشارا إلى أن الالتزام التنظيمي هو درجة اندماج الفرد في المنظمة ورغبته بالاستمرار فيها.

خصائص الالتزام التنظيمي:

تشير فلمبان (2005) إلى عدد من الخصائص التي تميز الالتزام التنظيمي وهي:

- أنه حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد ومنظمته.
 - أنه يؤثر على الفرد فيما يتعلق باستمراره أو تركه للمنظمة.
 - أن العاملين الذين يتميزون بالالتزام التنظيمي يتصفون بعدد من الصفات كقبول أهداف وقيم المنظمة، وبذل المزيد من الجهد، ووجود مستوى عالي من البقاء في المنظمة لفترة أطول.
- ويتضح مما سبق مدى تأثير الالتزام التنظيمي على العاملين وأنه يعتبر محددًا رئيسيًا في بقاء الفرد واستمراره في المنظمة.

أهمية الالتزام التنظيمي:

تبرز أهمية الالتزام التنظيمي في أربع مستويات (أبو جياب، 2014؛ شتخ، 2016) وهي:

- **الأهمية على المستوى الفردي:** حيث يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والذي بدوره ينعكس على تقليل معدل غيابهم، ويشعرهم بالاستقرار الوظيفي، كما يولد لديهم التضحية في العمل.
- **الأهمية على مستوى المنظمة:** إذ يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة، والذي بدوره ينعكس على زيادة الإنتاجية. كما أنه يساهم في زيادة استجابة المنظمة لمواجهة التغيرات المختلفة، حيث أنه كلما زاد شعور الموظف بالانتماء يزداد تقبله لأي تغييرات في صالح المنظمة.

- **الأهمية على المستوى الاجتماعي:** فهو يزيد من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة، والذي بدوره يؤثر على حياة الموظف الشخصية والعائلية ويشعره بالسعادة والرضا.
 - **الأهمية على المستوى القومي:** فإنه يساهم بشكل كبير في زيادة الناتج القومي كمحصلة نهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تؤثر في الناتج القومي.
- ويلاحظ من ما تم استعراضه بأن أهمية الالتزام التنظيمي لا تتوقف عند حدود المنظمة والفرد الذي يعمل بها، بل تتجاوز ذلك إلى عائلته والمجتمع الذي ينتمي إليه وصولاً إلى مشاركته في زيادة الناتج القومي.

أنواع الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي (Meyer and Allen, 1991, Greenberg and baron, 2008):

- 1- **الالتزام الاستمراري:** ويشير إلى قوة رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المنظمة لاعتقاده بأن تركه للعمل يكلفه الكثير.
- 2- **الالتزام العاطفي:** ويتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وهي درجة إحساسه بالسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات واستقلاليته وقرب المشرفين وتوجيههم له.
- 3- **الالتزام المعياري:** ويقصد به الإحساس الذي يشعر به الموظف تجاه التزامه بالبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الجانب دعم المنظمة والسماح لموظفيها بالمشاركة الفعالة والإيجابية في وضع الأهداف، ورسم السياسات العامة.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

يعد موضوع التمكين الإداري والالتزام التنظيمي من المواضيع التي تناولها الكثير من الباحثين، وقد قام الباحث في هذا الجزء باستعراض عددٍ من الدراسات التي ركزت مباشرة على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي وفقاً لتسلسلها الزمني.

الدراسات العربية:

دراسة علي وآخرون (2018)، بعنوان العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي لدى الممرضين العاملين في مستشفى المنيا الجامعي و العام بجمهورية مصر العربية. استخدمت فيها الباحثات المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ حجمها (100) فرد، بطريقة المسح الشامل. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين التمكين والالتزام التنظيمي، وفيما يتعلق بمستوى التمكين والالتزام التنظيمي فقد جاءت منخفضة.

دراسة زريق وآخرون (2018) بعنوان أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على القطاع البنكي في لبنان. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (123) موظفاً، كما تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية. وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين التمكين وأبعاده والولاء التنظيمي.

دراسة بوقرة وبوقرة (2017)، بعنوان التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة على ثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة- الجزائر. استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة والذين بلغوا (40) فرداً وباستخدام طريقة المسح الشامل، وفيما يتعلق بالنتائج وجدت الدراسة أن هناك

علاقة موجبة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، ومن حيث مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي فقد جاء بدرجة متوسطة.

دراسة قوز (2016)، بعنوان التمكين الإداري وأثره على الالتزام التنظيمي - دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات باستخدام طريقة العينة غير الاحتمالية (الميسرة)، حيث بلغ عدد أفراد العينة (212) فرداً. وقد بينت النتائج وجود أثر للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي. دراسة شتح (2016)، بعنوان أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة- الجزائر. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة باستخدام أسلوب المسح الشامل، حيث بلغ عدد أفراد العينة (41) فرداً. وأظهرت النتائج وجود أثر للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، أما فيما يخص أبعاد التمكين فقد وجدت الدراسة أثر لبعد الاتصال على الالتزام التنظيمي، بينما لا يوجد أثر لأبعاد تفويض السلطة والتدريب والتحفيز على الالتزام التنظيمي.

دراسة نايف (2016)، بعنوان أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بديوان محافظة دهوك/ كوردستان العراق. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (263) فرداً مستخدماً أسلوب الحصر الشامل. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين بجميع أبعاده والالتزام التنظيمي.

دراسة العتيبي (2015)، بعنوان أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وقد تم اختيار مفردات عينة الدراسة والبالغ حجمها (361) فرداً باستخدام عينة الصدفة (الملائمة). وأشارت النتائج إلى وجود أثر للتمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، وأن مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي كان بدرجة عالية.

دراسة ماطر وعطية (2015) بعنوان أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على المدارس الحكومية في مملكة البحرين. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكذلك الأسطوانة لجمع البيانات والتي شملت 108 من أفراد عينة الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

دراسة طموس (2015). بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغ عدد أفراد العينة (335) فرداً. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري بجميع أبعاده و الالتزام التنظيمي، أما فيما يخص مستوى التمكين الإداري وأبعاده فقد جاءت بدرجة متوسطة، على خلاف مستوى الالتزام التنظيمي والذي كان بدرجة مرتفعة.

دراسة الحاج (2015). بعنوان علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات باستخدام طريقة العينة غير الاحتمالية القصدية، حيث بلغ عدد أفراد العينة (150) فرداً. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي، أما فيما يتعلق مستويات التمكين الإداري والالتزام التنظيمي فقد جاءت بدرجة متوسطة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Khan, et. al. (2014)، بعنوان تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تمكين الموظفين - دراسة تجريبية على موظفي قطاع الاتصالات في لاهور - باكستان. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدموا أسلوب العينة العشوائية في جمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم (300) فرد. وأوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، وفيما يخص مستوى التمكين والالتزام فقد كانا بدرجة متوسطة.

دراسة (Masoud, et. al. (2013)، بعنوان العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي لدى العاملين في إدارة الرياضة والشباب في خراسان رزافي - إيران. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدموا المسح الشامل لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (112) فرداً. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التمكين والالتزام التنظيمي.

دراسة (Yang et. al. (2013)، بعنوان تأثير التمكين على بيئة ممارسة العمل والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الممرضات العاملات في المستشفيات الصينية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (750) ممرضة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين التمكين وأبعاده والالتزام التنظيمي.

دراسة (Astuti, et. al. (2013)، بعنوان اثر التمكين على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، لدى موظفي شركة الكهرباء الوطنية في مقاطعة جنوب سولاويزي - اندونيسيا. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدموا الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات من العينة والبالغ حجمها (270) فرداً. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها تنوعت في أهدافها وأدواتها والبيئة التي طبقت فيها. كما يظهر الاهتمام المتزايد بموضوعي التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في أغلب البلدان من خلال الدراسات التي طبقت فيها إيماناً منها بأهمية هذه المواضيع وانعكاساتها على البيئة العلمية والعملية.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب منها المنهج المستخدم، وأداة وطريقة جمع البيانات. في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أبعاد التمكين التي تناولتها، حيث ركزت الدراسات السابقة على أبعاد المشاركة في صنع القرار، والاستقلالية في ممارسة العمل (بوقرة، وبوقرة، 2017)، وتفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، وتحفيز العاملين (قوز، 2016)، والتدريب، وتفويض السلطة، والاتصال، والتحفيز (شتح، 2016)، والاستقلال الوظيفي، والتحفيز، والتدريب (زريق، 2018)، والمعنى، وحق الإرادة الشخصية، والمقدرة، والتأثير (على وآخرون، 2018)، والتعليم، والتحفيز، والهدف، والملكية، والرغبة في التغيير، وفرق العمل، والاحترام والتقدير (الحاج، 2015)، والتفويض، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل، والتدريب، وإثراء العمل، والتحفيز (طموس، 2015)، وتفويض السلطة، والحرية والاستقلالية، والمشاركة بالمعلومات، وفرق العمل (العنبي، 2015). بينما تناولت هذه الدراسة خمسة أبعاد وهي: تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز، والتي تم استخدامها في دراسة (المعاني وأبو رشيدة، 2009)، و(راضي، 2010).

وما يميز هذه الدراسة أيضاً عن الدراسات السابقة هو تطبيقها على موظفي الأجهزة الحكومية وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة و التي طبقت على عينات تعمل بالقطاع الطبي، والتعليمي، والرياضي، وقطاع البنوك، بالإضافة إلى الهيئات والمؤسسات الدولية، وقطاعي الكهرباء والاتصالات و يأمل الباحث أن يكون لها انعكاس إيجابي على القطاع الحكومي بشكل عام ووزارة الإسكان بشكل خاص. كما تعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في البيئة العربية - على حد علم الباحث - التي تناولت أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، و فرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، حيث ركزت الدراسات التي تناولت تلك الأبعاد على ربطها مع إبداع العاملين كمتغير تابع (المعاني وأبو رشيدة، 2009؛ راضي، 2010).

بالإضافة إلى ذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين هذين المتغيرين في البيئة المحلية. إذ تبين بعد استعراض عميق للدراسات التي أجريت على التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في المملكة العربية السعودية وجود دراسة واحدة فقط (العتيبي، 2015). وتختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في أبعاد التمكين الإداري التي تم استخدامها، كما تختلف عنها في أسلوب جمع البيانات، هذا بالإضافة إلى أن دراسة العتيبي (2015) طبقت قبل إطلاق رؤية المملكة (2030) وبرنامج التحول الوطني (2020) في (2016/4/25)، والتي من أهم أهدافها فيما يخص الأجهزة الحكومية هو تخفيف الإجراءات البيروقراطية الطويلة، واعتماد الشفافية والمحاسبة الفورية، إضافة إلى قياس أداء تلك الأجهزة. وأخيراً فقد استفاد الباحث من هذه الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية واختيار أدوات الدراسة ومنهجيتها بالإضافة إلى مناقشة النتائج والتوصيات.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية ولأنه يناسب الظاهرة المدروسة. ويعرف المنهج الوصفي بأنه الأسلوب الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً (عبيدات وآخرون، 2000).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الذين يعملون على سلم الموظفين العام ولا يشغلون مناصب إدارية في وزارة الإسكان بمقرها الرئيسي في الرياض والبالغ عددهم (397) موظفاً حسب سجلات إدارة الموارد البشرية في الوزارة. لذا لا تشمل الدراسة موظفي العقود أو البنود أو غيرها من الوظائف رغبة في زيادة تجانس المجتمع. كما لا تشمل الدراسة العنصر النسائي نظراً لعدم وجود موظفات في الوزارة أثناء إعداد هذه الدراسة. ولقد تم اختيار وزارة الإسكان كونها أحدث الوزارات في المملكة والتي أنشأت بالأمر الملكي (81 / أ) بتاريخ (20 / 4 / 1432 هـ)، وتعتبر أكثر الوزارات الخدمية أهمية نظراً لأنها المسؤولة عن توفير المسكن للمواطن السعودي والذي لا يزال القضية الأبرز في المملكة العربية السعودية.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يبلغ (397) موظفاً فقد قام الباحث باختيار جميع مفردات هذا المجتمع ليكون عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة (أسلوب الحصر الشامل). وبعد متابعة استمرت أربعة أسابيع، تم استرداد (252) استبانة، أستبعد منها (29) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك تكون نسبة الاستبانات المستردة

والصالحة للتحليل (56 %)، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث يؤكد أيرل بابي (1992) والمشار إليه في (القحطاني وآخرون، 2004)، بأن تحقيق معدل استجابة لا يقل عن (50 %) يعتبر كافياً للبدء في التحليل، بينما أكثر من (60 %) يعتبر جيداً، أما أكثر من (70 %) يعتبر جيد جداً. والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة.

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب بياناتهم الشخصية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	74	33.2 %
	30 إلى أقل من 40 سنة	135	60.5 %
	40 سنة فأكثر	14	6.3 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	99	44.4 %
	5 إلى أقل من 10 سنوات	100	44.8 %
	10 سنوات فأكثر	24	10.8 %

من الجدول السابق يلاحظ أن العدد الأكبر من عينة الدراسة تقع أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40)، وبنسبة بلغت (60.5%)، وهنا يتضح أن غالبية موظفي وزارة الإسكان هم من فئة الشباب وهي مرحلة النضج والإحساس بالمسؤولية. وفيما يتعلق بالخبرة العملية فإنه يتضح أن عينة الدراسة يملكون سنوات خبرة تتجاوز العشر سنوات، وهو ما يدل على أن لديهم خبرة تمنحهم معرفة ودراية بسياسات واجراءات العمل والقدرة على تطويره.

أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة والتي اشتملت على جزأين:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية لمفردات العينة وهي (العمر وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويتكون من قسمين، القسم الأول وقد خصص لقياس التمكين الإداري، حيث تم الاعتماد على الأداة التي طورها المعاني وأبو رشيدة (2009)، والمكونة من 24 فقرة موزعة على خمسة أبعاد وهي: تفويض السلطة (5 فقرات)، فرق العمل (5 فقرات)، التدريب (5 فقرات)، الاتصال الفعال (4 فقرات)، تحفيز العاملين (5 فقرات). وقد تم استخدامها في دراسة (راضي، 2010)، وأثبتت صلاحيتها. أما القسم الثاني فيختص بقياس الالتزام التنظيمي حيث تم الاعتماد على الأداة التي طورها Mowday et. al. (1979)، والمكونة من 15 فقرة تقيس مدى التزام الموظف من عدمه للمنظمة التي يعمل بها، وقد أستخدمت في دراسة (شتح، 2016)، وثبتت مناسبتها للبيئة العربية. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس العبارات، وحددت بخمس إجابات هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المهتمين والمختصين من الأكاديميين في بعض الجامعات السعودية، وطلب منهم مراجعة فقراتها من حيث الوضوح والصياغة ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي تدرج

تحتة، بالإضافة إلى أية ملاحظات أو تعديل يرونها مناسبة. وقد قام الباحث بالأخذ بهذه المقترحات وأعاد صياغة بعض الفقرات في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

ثانياً: صدق المقياس:

قام الباحث بحساب الأتساق الداخلي للاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ حجمها (40) مفردة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. والجدول رقم (2) يظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

المجال	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
تفويض السلطة	1	*0.697	2	*0.723	3	*0.591	4	*0.828	5	*0.817
فرق العمل	1	*0.716	2	*0.818	3	*0.821	4	*0.759	5	*0.826
التدريب	1	*0.748	2	*0.710	3	*0.845	4	*0.829	5	*0.877
الاتصال الفعال	1	*0.838	2	*0.821	3	*0.813	4	*0.819		
تحفيز العاملين	1	*0.651	2	*0.635	3	*0.480	4	*0.726	5	*0.775
الالتزام التنظيمي	1	*0.592	2	*0.781	3	*0.854	4	*0.738	5	*0.745
	6	*0.756	7	*0.801	8	*0.816	9	*0.823	10	*0.835
	11	*0.730	12	*0.629	13	*0.752	14	*0.751	15	*0.798

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أما بالنسبة للصدق البنائي فقد تم احتسابه من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات التمكين الإداري مع الدرجة الكلية لفقرات التمكين الإداري ككل. ويتضح ذلك من الجدول رقم (3) والذي يبين أن معاملات الارتباط داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر استبانة مجالات التمكين الإداري صادقاً لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3) معاملات ارتباط مجالات التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للتمكين الإداري.

المجال	معامل الارتباط
تفويض السلطة	*0.819
فرق العمل	*0.829
التدريب	*0.788
الاتصال الفعال	*0.869
تحفيز العاملين	*0.752

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تراوحت قيمة معامل الفا كرونباخ لجميع المتغيرات بين (0.678) و (0.949) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي (Hair, et al., 2010؛ Sekaran & Bougie, 2010). والجدول (4) يبين تلك النتائج.

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري ككل	24	.922
تفويض السلطة	5	.772
فرق العمل	5	.845
التدريب	5	.879
الاتصال الفعال	4	.808
تحفيز العاملين	5	.678
الالتزام التنظيمي	14	.949

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في هذه الدراسة ولغرض تحليل البيانات تم الاستعانة بالأساليب والاختبارات الآتية:

1. المتوسط الحسابي من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بمستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي. وقد قسمت مستويات الإجابة إلى خمسة مستويات، حيث تم التعامل معها على النحو الآتي (من 1 إلى 1.8 منخفض جداً)، (أكبر من 1.80 إلى 2.60 منخفض)، (أكبر من 2.60 إلى 3.40 متوسط)، (أكبر من 3.40 إلى 4.20 مرتفع)، (أكبر من 4.20 إلى 5 مرتفع جداً)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية:
القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل / عدد المستويات

$$0.80 = 5/4 = 5 / 1-5$$

ومن ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للمقياس.

2. الانحراف المعياري من أجل التعرف على مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
3. معامل بيرسون (Pearson correlation) للتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً - الإجابة على أسئلة الدراسة:

- 1- السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على استبانة التمكين الإداري الكلية وأبعادها الخمسة: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، وتحفيز العاملين. ويظهر الجدول رقم (5) تلك النتائج.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التمكين الإداري وأبعاده مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
فرق العمل	3.56	0.92	مرتفع
تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	3.95	1.09	مرتفع
تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	3.51	1.29	مرتفع
فرق العمل في الوزارة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	3.49	1.09	مرتفع
تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل	3.48	1.17	مرتفع
تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الوزارة	3.38	1.18	متوسط
تفويض السلطة	3.55	0.82	مرتفع
تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكولة إلي	4.09	0.91	مرتفع
تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	3.54	1.20	مرتفع
تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	3.53	1.19	مرتفع
لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض	3.38	1.18	متوسط
توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	3.19	1.12	متوسط
التدريب	3.16	0.90	متوسط
تسعى الوزارة إلى تطوير العاملين فيها	3.46	0.99	مرتفع
يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	3.33	1.09	متوسط
تشجع الوزارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.22	1.19	متوسط
توفر لي الوزارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	3.02	1.16	متوسط
تتبنى الوزارة خطة واضحة للتدريب	2.78	1.18	متوسط
الاتصال الفعال	3.01	0.91	متوسط
تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	3.51	1.12	مرتفع
تتميز التعليمات والإجراءات في الوزارة بالوضوح	2.85	1.10	متوسط
يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	2.84	1.09	متوسط
يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة	2.84	1.10	متوسط
تحفيز العاملين	2.69	0.79	متوسط
تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية	2.87	1.36	متوسط
تقدر الوزارة جهودتي في العمل	2.86	1.19	متوسط
يسمح لي نظام العمل المتبع في الوزارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	2.74	0.95	متوسط

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الوزارة	2.51	1.32	منخفض
يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	2.48	1.14	منخفض
التمكين الإداري على نحو عام	3.20	0.70	متوسط

يتبين من الجدول رقم (5)، أن المتوسط العام للتمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين في وزارة الإسكان جاء متوسطاً حيث بلغ (3.20). أما فيما يخص أبعاد التمكين فقد جاءت متفاوتة، حيث كان المتوسط الحسابي مرتفعاً في بعدي فرق العمل وتفويض السلطة إذ بلغ المتوسط على التوالي (3.56 و 3.54)، ومتوسطاً في الأبعاد الأخرى حيث تراوحت بين (2.69 و 3.16). ويتضح من هذه النتائج أن المسؤولين في وزارة الإسكان تختلف درجة ممارستهم لأبعاد التمكين الإداري.

كما يلاحظ من الجدول (5)، أن بعد فرق العمل جاء في الترتيب الأول من حيث أهميته من قبل أفراد عينة الدراسة؛ ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى متوسط مرتفع. كما يلاحظ من خلال متوسط إجابات عينة الدراسة على فقرات هذا البعد بأن جميعها جاءت مرتفعة ما عدا الفقرة " تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الوزارة " فقد جاءت بدرجة متوسطة تميل للارتفاع. ويفسر الباحث ذلك، بأن الإدارة في وزارة الإسكان تدرك أهمية فرق العمل وتعمل على تمكينها.

وفيما يخص بُعد تفويض السلطة فقد جاء بالترتيب الثاني و بدرجة مرتفعة، كما يشير متوسط إجابات العينة على فقرات هذا البعد إلى الارتفاع ما عدا فقرتين جاءت بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع وهما على التوالي " لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض، و توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية ". ويتضح من هذه النتيجة بأن الإدارات في وزارة الإسكان تولي اهتماماً مرتفعاً بموضوع تفويض السلطة والذي بدوره ينعكس على تمكين العاملين ومن ثم على التزامهم واستمراريتهم في العمل.

وتشير النتائج في الجدول (5) أيضاً أن أبعاد التمكين الإداري (التدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز الموظفين) جاءت بدرجة متوسطة إذا بلغت على التوالي (3.16) و (3.01) و (2.69). حيث جاء بُعد التدريب في الترتيب الثالث، وتراوحت متوسطات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد بين (3.46 – 2.78)، حيث كان أعلى متوسط للفقرة " تسعى الوزارة إلى تطوير العاملين فيها"، بينما الأقل للفقرة " تتبنى الوزارة خطة واضحة للتدريب". ويمكن تفسير ذلك بأن الوزارة تسعى إلى تطوير العاملين إلا أنها تفتقد إلى الخطة الواضحة لتحقيق ذلك الهدف. كما تشير إجابات المبحوثين بأن الوزارة تشجع على التدريب وتتيح لهم الفرصة للتعلم، إلا أنها بالمقابل - وحسب رأي أفراد العينة - تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة للموظفين.

وبخصوص بعد الاتصال الفعال فقد جاء في المرتبة الرابعة، وقد تراوحت إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد بين (3.51 – 2.84)، حيث كان أعلى متوسط للفقرة التي نصها " تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة " ، بينما بقية الفقرات تراوحت بين (2.85 إلى 2.84)، وبالرغم من وقوعها في مستوى متوسط إلا أنها أقرب للمستوى المنخفض مما يعد مؤشراً يدعو للقلق. ويعزو الباحث هذه النتائج بأن الإدارة في وزارة الإسكان تولي اهتماماً واضحاً بفتح

قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين، إلا أن الموظفين يجدون نوع من الصعوبة في الوصول إلى أصحاب القرار والتواصل معهم، كما إن الإجراءات والتعليمات ليست بالدرجة الكافية من الوضوح، إضافة إلى البطء في توفر المعلومة. أما بُعد تحفيز العاملين فقد جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بمعدل متوسط بلغ (2.69)، وهو قريب جداً إلى حد الانخفاض. وقد تراوحت متوسطات إجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد بين (2.87 - 2.48)، حيث جاءت ثلاث فقرات بمستوى متوسط يميل إلى الانخفاض، بينما الفقرتين المتعلقة بنظام الترقيات والراتب كانت في المستوى المنخفض. ويرى الباحث بأن هذه النتيجة ربما تكون منطقية، حيث أن عينة الدراسة من الموظفين الخاضعين لسلم رواتب الموظفين العام والتي يحكمها نظام الخدمة المدنية، ووفقاً لهذا النظام فإن جميع الموظفين يحصلون على علاوة ثابتة سنوياً، كما يحصلون على الترقية من المرتبة التي يشغلونها للمرتبة التي تليها بعد مرور أربع سنوات. وبناءاً عليه يشعر الموظف المتميز والذي يبذل جهد أكثر بأنه متساوي مع الآخرين حسب نظام الترقية والعلاوة السنوية والراتب. وهذا بلاشك دفع الحكومة السعودية ومن خلال رؤية المملكة (2030) إلى وضع مؤشرات لقياس الإنتاج وإعادة النظر في نظام الترقيات والعلاوات بناءاً على التميز حيث يجري العمل على إصداره قريباً.

وبشكل عام توضح النتائج أعلاه بأن مستوى التمكين الإداري لدى الموظفين في وزارة الإسكان جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم، حيث بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (3.20). وفيما يخص الأبعاد فقد جاء بُعدي تفويض السلطة و فرق العمل بدرجة مرتفعة، بينما حظيت أبعاد التدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين بمستوى متوسط. وهذا يحتم على وزارة الإسكان بذل مزيداً من العمل في تعزيز تفويض السلطة ودعم فرق العمل، والاهتمام بشكل أكبر فيما يخص التدريب والاتصال الفعال، وتوجيه الجهود لإيجاد البدائل لتحفيز العاملين.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (بوقرة وبوقرة، 2017)، ودراسة (الحاج، 2015)، ودراسة (Khan, et. al., 2014)، ودراسة (المعالي وأبو رشيدة، 2009)، ودراسة (طموس، 2015). وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (علي وآخرون، 2018) والتي أشارت إلى مستوى منخفض للتمكين الإداري، ودراسة العتيبي (2015) والذي جاء فيها مستوى التمكين مرتفعاً.

2- السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على استبانة الالتزام التنظيمي. ويظهر الجدول رقم (6) تلك النتائج.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على بعد الالتزام التنظيمي وفقراته

مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الالتزام التنظيمي	3.59	0.86	مرتفع
مستعد لبذل جهد أكبر مما هو متوقع لمساعدة الوزارة على النجاح	4.48	0.93	مرتفع
أهتم كثيراً بسمعة الوزارة ومصيرها	4.04	1.09	مرتفع
أشعر بولاء كبير نحو الوزارة	3.96	1.03	مرتفع

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
القرار الذي اتخذته للعمل بالوزارة كان صائباً	3.92	0.93	مرتفع
لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفاظ بعلمي في الوزارة	3.87	1.23	مرتفع
أفتخر بعلمي في هذه الوزارة	3.78	1.10	مرتفع
هناك الكثير الذي يمكن تحقيقه ببقائي واستمراري في هذه الوزارة	3.58	1.17	مرتفع
أشعر بسعادة بالغة لاختياري هذه الوزارة وتفضيلها على وزارات أخرى كان بإمكانني العمل بها	3.57	1.19	مرتفع
تتفق قيمي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات الوزارة	3.55	1.19	مرتفع
يلهمني ويشجعني عملي في الوزارة على تنمية مهاراتي وقدراتي	3.41	1.20	مرتفع
لدي قناعة كبيرة بعدم ترك العمل في هذه الوزارة	3.38	1.20	متوسط
أنتف مع توجهات وسياسات الوزارة فيما يخص الأمور والمسائل المتعلقة بالموظفين	3.13	1.14	متوسط
لا يمكن أن أعمل مع وزارة أخرى حتى لو كان في عمل مماثل لعمل في هذه الوزارة	3.10	1.31	متوسط
بالنسبة لي أرى أن هذه الوزارة هي أفضل جهة يمكن العمل بها	3.06	1.18	متوسط
أحدث مع أصدقائي عن الوزارة على أنها أعظم وزارة يمكن العمل بها	2.97	1.16	متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً. وفيما يخص فقرات المقياس فقد جاءت جميعها مرتفعه عدا خمسة فقرات كانت بمستوى متوسط. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.97 - 4.48). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " مستعد لبذل جهد أكبر مما هو متوقع لمساعدة الوزارة على النجاح" وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على " أهتم كثيراً بسمعة الوزارة ومصيرها"، ثم الفقرة التي تنص على " أشعر بولاء كبير نحو الوزارة"، يليها الفقرة التي تنص على " القرار الذي اتخذته للعمل بالوزارة كان صائباً". بينما جاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على " بالنسبة لي أرى أن هذه الوزارة هي أفضل جهة يمكن العمل بها"، وأخيراً الفقرة التي تنص على " أحدث مع أصدقائي عن الوزارة على أنها أعظم وزارة يمكن العمل بها".

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المسؤولين في وزارة الإسكان يولون اهتماماً بالعنصر البشري ويحرصون على تبني الأساليب الإدارية الحديثة مثل تفويض السلطة وتشكيل فرق العمل، و يتضح ذلك من خلال استعداد الموظفين للتضحية لمساعدة الوزارة على النجاح، كما انعكس ذلك الاهتمام على الحفاظ على سمعة الوزارة والشعور بالولاء تجاهها. وبالرغم من شعور الموظفين بعدم عدالة الترقيّة والراتب، إلا أنه من الواضح كان لنتيجة تفويض السلطة والعمل الجماعي من قبل المسؤولين في الوزارة أثر على التزام الموظفين وشعورهم بالولاء للوزارة والذي بدوره انعكس على استعدادهم لبذل مزيداً من الجهد والحفاظ على سمعة الوزارة. وتتشابه نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (2015)، وطموس (2015). بينما تختلف مع دراسة كل من (بوقرة وبوقرة (2017)، و الحاج (2015)، و (Khan, et. al., 2014) والتي تشير نتائج دراساتهم إلى وجود درجة متوسطة من

الالتزام التنظيمي. كذلك تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة علي وآخرون (2018) والتي جاء فيها الالتزام التنظيمي منخفضاً.

ثانياً- اختبار فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.

وينتفع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية، وللتحقق من صحة هذه الفرضيات فقد تم استخدام معامل بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة (التمكين الإداري بشكل عام وأبعاده الخمسة: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) كمتغيرات مستقلة والالتزام التنظيمي كمتغير تابع. ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية التي تفترض إحصائياً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية والتوصل لصحة الفرضية البديلة التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، والعكس صحيح بحيث يتم قبول الفرضية العدمية عندما تكون قيمة (Sig) أعلى من 0.05 . وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للكشف عن العلاقة بين المتغيرات.

1- اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في

المملكة العربية السعودية. ويبين الجدول رقم (7) نتائج تحليل الارتباط بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

جدول رقم (7) نتائج معاملات (ارتباط بيرسون) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

المتغير التابع الالتزام التنظيمي		المتغير المستقل
معامل ارتباط بيرسون R	عدد الإجابات N	
0.721*	223	التمكين الإداري ككل

* داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (7) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بشكل عام والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0.721) وهي ذات اتجاه إيجابي طردي، بمعنى أنه كلما زادت درجة التمكين الإداري زادت تبعاً لذلك درجة الالتزام التنظيمي. وبناءً عليه قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي مثل دراسة (ماطر وعطية، 2015؛ الحاج، 2015؛ العتيبي، 2015؛ نايف، 2016؛ شتخ، 2016؛ فوز، 2016؛ بوقره وبوقره، 2017؛ علي وآخرون، 2018؛ زريق وآخرون، 2018؛ Khan, et. al., 2014؛ Masoud, et. al., 2013؛ Astuti, et. al. (2013)؛ Yang et. al. (2013)).

ويرى الباحث بأن هذه نتيجة معقولة إذ أنه كلما زادت درجت التمكين الإداري انعكس ذلك إيجاباً على التزام الموظفين وبالتالي زيادة فاعليتهم وجهودهم في العمل. ويعزو ذلك أيضاً إلى الشعور الإيجابي من قبل المسؤولين بوزارة الإسكان نحو التعامل مع مرؤوسيه والذي بدوره انعكس على زيادة ثقتهم بأنفسهم ومن ثم زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين فرق العمل والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. ويبين الجدول رقم (8) نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرين.

جدول رقم (8) نتائج معاملات (ارتباط بيرسون) بين بعد فريق العمل والالتزام التنظيمي.

المتغير المستقل	المتغير التابع الالتزام التنظيمي	
	عدد الإجابات N	معامل ارتباط بيرسون R
فرق العمل	223	*0,489

* داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من خلال الجدول رقم (8) أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً بين بُعد فرق العمل والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0,489) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05). بمعنى أنه كلما زادت درجة ممارسة فرق العمل زاد مستوى الالتزام التنظيمي. وبذلك قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن إحساس الموظف بالاندماج ضمن فرق العمل وتعاون الآخرين معه يرفع مستوى الالتزام التنظيمي لديه والذي بدوره ينعكس إيجاباً على المنظمة التي يعمل بها. كما أن بناء فرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري تعد من أهم عوامل النجاح داخل المنظمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الحاج (2015)، والعتيبي (2015)، وطموس (2015).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. ويبين الجدول رقم (9) نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرين.

جدول رقم (9) نتائج معاملات (ارتباط بيرسون) بين بعد تفويض السلطة والالتزام التنظيمي.

المتغير المستقل	المتغير التابع الالتزام التنظيمي	
	عدد الإجابات N	معامل ارتباط بيرسون R
تفويض السلطة	223	*0,653

* داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول رقم (9) إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0,653) عند مستوى معنوية (0,05). وهذا يعني أنه كلما زاد معدل تفويض السلطة زاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. وبذلك نتوصل لصحة الفرضية التي تنص على

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي. ويدل ذلك على أنه عندما تثق الإدارة في الموظف وتمنحه صلاحيات أكثر ومرونة مناسبة للتصرف في إنجاز المهام الموكلة إليه يؤدي ذلك إلى زيادة الولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج مجموعة من الدراسات السابقة (قوز، 2016؛ طموس، 2015؛ العتيبي، 2015). بينما تختلف مع دراسة شتخ (2016)، والتي أشارت إلى عدم وجود ارتباط بين بعد تفويض السلطة والالتزام التنظيمي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. ويبين الجدول رقم (10) نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرين.

جدول رقم (10) نتائج معاملات (ارتباط بيرسون) بين بعد التدريب والالتزام التنظيمي.

المتغير التابع الالتزام التنظيمي		المتغير المستقل
معامل ارتباط بيرسون R	عدد الإجابات N	
*0,584	223	التدريب

* داله إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتبين أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً بين التدريب والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (0,584) عند مستوى معنوية (0,05). أي أنه كلما زاد مستوى التدريب ارتفع معه مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين. وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والالتزام التنظيمي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن السعي إلى تطوير العاملين وإتاحة فرص التعلم لاكتساب أشياء جديدة في مجال العمل يزيد من قدراتهم ومهاراتهم، وهذا بدوره يجعلهم قادرين على تجاوز الصعوبات التي تواجههم في العمل واستغلال طاقاتهم وبالتالي تميزهم ورفع سلوكهم الإيجابي نحو منظماتهم والاستمرار فيها. وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسة زريق (2018)، ودراسة قوز (2016) ، ودراسة طموس (2015)، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة شتخ (2016)، والتي أشارت إلى عدم وجود ارتباط بين بعد تفويض السلطة والالتزام التنظيمي.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين الاتصال الفعال والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. ويبين الجدول رقم (11) نتائج التحليل.

جدول رقم (11) نتائج معاملات (ارتباط بيرسون) بين بعد الاتصال الفعال والالتزام التنظيمي.

المتغير التابع الالتزام التنظيمي		المتغير المستقل
معامل ارتباط بيرسون R	عدد الإجابات N	
*0,632	223	الاتصال الفعال

* داله إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05) بين الاتصال الفعال والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين

(0,632). وهذا يعني أنه كلما كان هناك نظام اتصال فعال في المنظمة كلما كان هناك مستوى عالي من الالتزام التنظيمي. وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال والالتزام التنظيمي. وهذه نتيجة منطقية فكلما توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين أدى ذلك إلى مساعدة الموظفين على تبادل المعلومات المطلوبة لتسيير إجراءات العمل بين الأقسام المختلفة. كما أن اهتمام الإدارة بتوفير نظام فعال ومتطور ينعكس إيجاباً على ولائهم تجاه المنظمة التي يعملون بها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شتخ (2016).

6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة بين تحفيز العاملين والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. ويبين الجدول رقم (12) نتائج التحليل.

جدول رقم (12) نتائج معاملات (ارتباط بيرسون) بين بعد تحفيز العاملين والالتزام التنظيمي.

المتغير المستقل	المتغير التابع الالتزام التنظيمي	
	عدد الإجابات N	معامل ارتباط بيرسون R
تحفيز العاملين	223	*0.582

* داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج في الجدول رقم (12) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين تحفيز العاملين والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.583) عند مستوى معنوية (0,05). وهذا يؤكد أنه كلما ارتفع مستوى تحفيز العاملين في المنظمة سيؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي. وبناءً على هذه النتيجة يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والالتزام التنظيمي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن نظام الحوافز الجيد في المنظمة يعزز السلوك الإيجابي لديهم ويترك أثراً إيجابياً على الموظفين مما يؤدي إلى زيادة مستوى التزامهم التنظيمي. وتتماشى هذه النتيجة مع دراسات كل من زريق (2018)، وقوز (2016)، وطموس (2015)، والحاج (2015)، وتختلف مع دراسة شتخ (2016)، والتي أشارت إلى عدم وجود ارتباط بين بعد تفويض السلطة والالتزام التنظيمي. وبشكل عام يتبين من النتائج الواردة في الجداول (8، 9، 10، 11، 12) بأن معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي تراوحت ما بين (0.489 - 0.653)، وجميعها علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية، كما يتبين أيضاً بأن أقوى تلك العلاقات كانت بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي والتي بلغت (0.653) ثم الاتصال الفعال (0.632)، يليها التدريب (0,584)، ثم تحفيز العاملين (0,582)، وأخيراً فرق العمل (0.489).

النتائج والتوصيات:

يتضمن هذا الجزء ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، كما يتضمن عدداً من التوصيات والتي يأمل الباحث تبنيها لتساهم في دعم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.

أولاً- النتائج :

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة وذلك على النحو التالي:

- 1- توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط يميل إلى الإرتفاع نسبياً من التمكين الإداري لدى موظفي وزارة الإسكان، مما يشير إلى إدراك وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية إلى أهمية التمكين الإداري وتبنيه كمبدأ إداري في ظل التطورات التي تشهدها الأجهزة الحكومية تماشياً مع رؤية المملكة (2030) وبرنامج التحول الوطني (2020).
- 2- فيما يخص أبعاد التمكين الإداري، أظهرت النتائج مستوى مرتفع فيما يتعلق بفرق العمل وتفويض السلطة، ومتوسط في بقية أبعاد التمكين الإداري، وكان ترتيبها وفقاً لأهميتها كالاتي: فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين. ويظهر ذلك في اهتمام وزارة الإسكان بأبعاد التمكين الإداري، كما يتبين حرص الوزارة على توفر أجواء من التعاون والمساعدة بين الموظفين، والتركيز على العمل الجماعي بدلاً من الفردي، إضافة إلى ثقة الإدارة في قدرة الموظفين على أداء المهام الموكلة إليهم ومنحهم المرونة والتفويض لإنجاز هذه المهام.
- 3- بينت النتائج أن الموظفين في وزارة الإسكان يشعرون بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، وتعكس هذه النتيجة مدى الإخلاص والالتزام من قبل العاملين في الوزارة - واهتمامهم بمستقبلها والدفاع عن سمعتها ومكانتها، إضافة إلى الرغبة في البقاء والاستمرار فيها. وبشكل عام تدل هذه النتيجة على أن هناك حالة من الرضا العام من الموظفين حول أوضاعهم الوظيفية داخل الوزارة إنعكس إيجابياً على مستوى التزامهم.
- 4- كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة والالتزام التنظيمي ، وهو ما يؤكد على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري بجميع أبعاده في تعزيز ودعم الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. كما يعزو الباحث ذلك بأن الاهتمام بالموظف واندماجه بالعمل الجماعي ومنحه الصلاحيات الكافية وحصوله على البيانات اللازمة لأداء عمله إضافة إلى تدريبه وتحفيزه يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديه.

ثانياً- التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- وضّح أفراد عينة الدراسة أن لديهم درجة متوسطة من التمكين الإداري، وبالرغم من اعتباره مؤشراً جيداً إلا أن ذلك يتطلب من المسؤولين في وزارة الإسكان المحافظة على هذا المستوى مع العمل على رفعه إلى مستوى متقدم. وذلك من خلال زيادة الثقة بين الإدارة والموظفين ومنح مزيداً من الحرية والصلاحيات في العمل. بالإضافة إلى ربط التمكين الإداري بأهداف ورؤية المملكة (2030) وبرنامج التحول الوطني (2020).
- 2- يلاحظ من النتائج بأن بُعد تحفيز العاملين كان أقرب للمستوى المنخفض، وكان ذلك واضحاً في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص نظام الترقيات والراتب الذي يتقاضاه الموظفون، وبالرغم من خضوع ذلك لنظام الخدمة المدنية إلا أنه يتوجب على المسؤولين في وزارة الإسكان البحث عن بدائل تعويضية في هذا الجانب. ويمكن أن يتم ذلك من خلال تفعيل الأجر الإضافي عن الساعات الزائدة عن فترة العمل والمتعارف عليها — (خارج الدوام). كذلك عمل مكافآت للإنجازات المتميزة في العمل. إضافة إلى تطوير آلية مناسبة وعادلة لنظام المكافآت والترقيات التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وإشباع حاجاتهم.
- 3- تبين من نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي، لذا يجب على أصحاب القرار في وزارة الإسكان المحافظة على هذا المستوى من الالتزام واستثماره في رفع أداء العاملين وتحسين جودة الخدمات في الوزارة. وذلك من خلال خلق الإنسجام بين أهداف العاملين وأهداف الوزارة، وتحسين ظروف العمل مما يساعد على زيادة الإنتاجية

والرغبة في البقاء والإستمرار، إضافة إلى دعم الموظفين خارج أسوار العمل من حيث العمل على توفير مزايا واشترابات في القطاعات الصحية والأندية الترفيهية والوكالات السياحية وغيرها مما يشعر الموظفين بأنهم محل التقدير والإهتمام.

- 4- اتضح من نتائج هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في زيادة مستوى التزام الموظفين، ولذا يجب العمل على دعم ونشر ثقافة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في الوزارة، وذلك عن طريق إعداد برامج تدريبية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية في وزارة الإسكان تركز على أهمية التمكين الإداري وفوائده وكيفية تطبيقه.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات حول مفهومي التمكين الإداري والالتزام التنظيمي وذلك مع متغيرات أخرى لم ترد في هذه الدراسة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن نحيث، أيوب (2008). تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أبو المجد، محمد (2008). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، القاهرة: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- أبو جياب، محمد. (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- الأحمدي، طلال (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضيين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مج (24)، عجب (1)، ص 2-45.
- أفندي، عطية (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- اندرأوس، رامي ، ومعاينة، عادل (2008). الإدارة بالثقة والتمكين، أربد: عالم الكتاب الحديث.
- البلوشي، علي (2008). مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- بوقرة، عواطف، وبوقرة، حليلة (2017). التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق، العدد (5)، ص ص 163 - 181.
- جقيدل، سمية (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الغاز والكهرباء بمدينة الأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الحاج، أمل (2015). علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية- إطار متكامل، عمان: دار حامد.

- الدوري، ياسمين (2010). دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- راضي، جواد (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (12) عدد (1)، ص ص 62-84.
- زريق، وائل، غاريوس، روبرت، عبد الملك ليلي (2018). أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على القطاع البنكي في لبنان، المجلة الدولية لدراسات الموارد البشرية، مج (8) ع (3)، ص ص 284 - 299.
- السميح، عبد المحسن. (2008). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة قطاع الدراسات التربوية، العدد الثاني، جامعة الأزهر، عدد (2)، ص ص 361-410.
- شتح، كريمة (2016). أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي - دراسة حالة: المؤسسة العمومية الأستشفائية، طوالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.
- الطائي، رعد، وقادة، عيسى (2008). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري.
- طموس، إيمان (2015). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، كايد، و عبد الحق كايد (2000). البحث العلمي: مفهومه - أدواته - أساليبه. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العبيدين، بثينة (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت وشركة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العتيبي، سعد (2005). إدارة الجودة جوهر تمكين العاملين، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة 17-18 أبريل، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، مسلط (2015). أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العساف، حسين، (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- علي، أسماء، السيد، سحر، الشاذلي، منى، عبد الرحمن، صفا (2018). العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي لدى المرضين العاملين في مستشفى المنيا الجامعي و العام، مجلة التمريض وعلوم الصحة، مج (1) ع (7)، ص ص 17-24.
- العنزي، سعد (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري.

- فلمبان، ايناس (2005). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- القشامي، مصعب (2009) التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، سالم، العامري، أحمد، آل مذهب، معدي، العمر، بدران (2004). منهج البحث في العلوم السلوكية- مع تطبيقات على SPSS ، الرياض: العبيكان.
- قوز، عبد الله (2016). التمكين الإداري وأثر على الولاء التنظيمي- دراسة على هيئة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- الكبيسي، عامر (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- ماطر، خلود، و عطية، محمد (2015). أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على المدارس الحكومية في مملكة البحرين، المجلة الأوروبية للأعمال والإدارة، مج (7) ع (20)، ص ص 87 - 91.
- المخلفي، محمد (2001). أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، مج (17) عدد (2)، ص ص 120 - 185.
- المعاني، أيمن، وأخو رشيدة، عبد الحكيم (2009)، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (4) ع (2)، ص ص 234 - 259.
- ملحم، يحيى (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- نايف، نيار (2016). أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بديوان محافظة دهوك/ كوردستان العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- النويقه، عطا الله (2015). أثر الانماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية في الأردن، العلوم الإدارية، مج 0 (42) عدد (1)، ص ص 45-64.
- اليقوب، تمارا (2004). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

المواقع الالكترونية:

- وزارة الخدمة المدنية (1440 هـ). إحصائيات الخدمة المدنية. تم أسترجاعه في 1440/1/11 من <https://www.mcs.gov.sa/Ministry/Statistics/Documents/e1436.1437.pdf>
- العيسى، علي (موقع جريدة المدينة، 1440). التسبب الوظيفي- أزمة ضمير في الأجهزة الحكومية. تم أسترجاعه في 1440/1/9 من <https://www.al-madina.com/article/422218>
- ديوان المراقبة العامة (1440 هـ). العدد (34) شعبان 1439 هـ - نشرة دورية يصدرها ديوان المراقبة العامة. تم أسترجاعه في 1440/1/9 من https://www.gab.gov.sa/Newsletters/mag_no34_1439.pdf

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Astuti, Endang, Raharjo, Kusdi, and Hamid, Djamhur (2013). The effect of Empowerment on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of the Employees of the National Electricity Company (Ltd) in South Sulawesi Province Indonesia, Asian Transactions on Basic & Applied Sciences, Volume 3 (4), 13-23.
- Goetsch, david & davis stanely (2006) Quality management, NJ: Pearson Education.
- Greenberg, J. & R.A. Baron, (2008), Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall..
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ivancevich, Jone & Matteson, Michael (2002) Organizational Behavior and Management, New York: Irwin McGraw –Hill.
- Kinicki, A. Williams, B. (2006). Management: A Practical Instruction. New York, McGraw Hill, Irwin.
- Masoud Aghaei, Mahdi Talebpour, Hamidreza Taheri, Zahra Sadat Mirzazadeh, & Mohsen Rezaeian (2013) Relationship between employees empowerment with organizational commitment in employees of Khorasan Razavi sport and youth administration, Research in Sport Management, Volume 1, Issue 6: 217-220.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. Psychological Bulletin, Vol. (108), No. (2), PP 171–194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A Three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1: 61-89.
- Muhammad Khan, Areesa Tariq, Asad Hamayoun & Mazhar Bhutta (2014) Enhancing Organizational Commitment Through Employee Empowerment- Empirical Evidence from Telecom Sector Employees, Middle-East Journal of Scientific Research 21 (1): 148-157.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, 59, p. 603-609.
- Robbins, S. Coulter, M. (2003). Management. New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Robbins, Stephen (2001) Organizational Behavior, 9th ed, NJ: Prentice –hall..
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill building approach (5th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons Ltd.
- Spreitzer, G. (2007), Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, forthcoming, Handbook of Organization Development, Sage publications.
- Sutanto, Eddy. 2011. The relationship between employees' Commitment and Job Performance, Journal Management and Economy, 1 (1): 47-55.
- Yang, J, Liu, Y, Huang (2018). Impact of empowerment on professional practice environments and organizational commitment among nurses: A structural equation approach, International Journal of Nursing Practice, volume (19), 44-55.