

دور الرضا الوظيفي فى العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

دراسة تطبيقية على مصالحة الضرائب المصرية

رامزرمضان محمد حسين

مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية

كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

المقدمة.

تُعد المنظمات العامة أداة حيوية ومهمة فى المجتمعات الإنسانية المعاصرة ويشكل العنصر البشري فيها حجر الزاوية من خلال نمط التفاعلات المختلفة التي يفرضها والتي نستطيع من خلالها الحكم على مدى فاعلية تلك المنظمات لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه وقد ساد الاعتقاد فى حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة فى المنظمات العامة وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ فى أداء العاملين فى الأجهزة الحكومية ولذلك أصبح من الضروري البحث حل لهذه المشكلة وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين' وفي ظل سعي تلك المنظمات لمواكبة النمو والتطور كان لا بد لها من الاستجابة إلى تطبيق الأساليب الحديثة فى الإدارة التي تعزز من قدرة العنصر البشري فى تحصيل المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري الذي يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة وإتاحة الفرصة له فى إظهار قدراته وأفكاره الإبداعية فى مجال وظيفته'ومن هنا تبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياساً لمدى فاعلية الأداء فإذا كان العاملون راضين كلياً عن عملهم فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور أو الحوافز التي تقدمها المنظمة وبالمقابل إذا كان العاملون غير راضين فإن ذلك يسهم فى تغييبهم عن العمل وكثرة الحوادث والتأخير والانتقال إلى منظمات أخرى ويمكن تحديد الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي بالتالية

(١) - صلاح الدين عبد الباقي السلوك الفعال فى المنظمات الدارالجامعية الإسكندرية جمهورية مصر العربية ٢٠٠٢ ص ٢٢٩
(٢) - تهاني الرميحي التمكين الوظيفي وأثره فى الثقة التنظيمية لدى العاملين فى المراكز الصحية الحكومية فى مملكة البحرين رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دبلون البحرين ٢٠١١. ص ١٥

حيث إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل. وكذلك يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم أيضاً « هناك علاقة طردية بين الرضا والأداء فكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء».

وكنتيجة طبيعية لتمكين العاملين داخل الأجهزة الحكومية يتحقق رضا الموظف عن عمله وعن نفسه أي تحقيق الرضا الوظيفي فالتمكين الإداري هو أحد مقومات نجاح المنظمات وتميزها عن بعضها البعض كونه يعد القوة المحركة لأنماط السلوك المختلف لدى العاملين حيث يمدّه بالطاقة التي تعمل على زيادة استثارته ليسلك سلوكاً باتجاه معين وبغرض تحقيق هدف المنظمة نحو زيادة الإنتاجية والتميز لا سيما في مرحلة ظهور المنظمات الذكية (Smart Organization) وذلك في عصر العولمة والتنافسية وإن ما يثير الفرد ويحركه هو إشباع رغباته وحاجاته التي يمكن أن يكون التمكين الإداري هو المحرك الأساس لها والذي بالتالي ينعكس إيجابياً على السلوك الوظيفي لديه وهذا بدوره ينعكس على الرضا والإنتاجية لهؤلاء الأفراد العاملين وفي المحصلة على نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار والتطور والإبداع^١.

ويعد التمكين الإداري مفهوماً معاصراً يتطلب تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف الإدارية كما يتطلب منحهم الفرص للمبادأة والتحدي من خلال تحويل الصلاحيات وإعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف. إذ تعد استراتيجية تمكين العاملين من أهم ملامح الإدارة الحديثة والتي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين مما ينعكس بصورة حتمية إلى تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي الذي يعد من المفاهيم الحديثة ضمن العلوم الإدارية، والتي أصبحت تحظى باهتمام الباحثين والكتاب انطلاقاً من أهمية الالتزام التنظيمي وأثاره الإيجابية. الأمر الذي دفع المنظمات إلى مضاعفة جهودها في تحديد العامل التي تؤثر في تطويره وتعزيزه وترسيخ هذا المفهوم ضمن الفلسفة الإدارية للمنظمات كما ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد الأهداف التي تسعى

(1) -Daft R.L. & Noe R.A. "Organizational Behavior Sandiego" Hacourt College Publisher Inc. N.Y,2001.p.11

(٢) - إيد فاضل التميمي. السلوك الإبداعي وأثره في الميزة التنافسية. مجلة البصائر. جامعة مؤتة. المجلد ٨. العدد الأول. ٢٠٠٤.

ص ٥١

(٣) - حسن حريم (١٩٩٧) السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات الطبعة الأولى دار زهران للنشر ١٩٩٧ ص ١٠٧

المنظمة لتحقيقها حيث تسعى جميع المنظمات العامة لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية واستقرار العمل فالالتزام بالمنظمة في الفكر الإداري المعاصر يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وتفانيه وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

إن موضوع الرضا الوظيفي يحتل مكاناً بارزاً في الدراسات الإدارية نظراً لعلاقته بالقوى البشرية العاملة التي تمثل أهم عناصر العملية الإدارية والإنتاجية فمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يعد أمراً جوهرياً في الوصول إلى تحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على الأداء الوظيفي.

كما أن الالتزام التنظيمي يشكل ركيزة أساسية ترتبط بسلوك العاملين في المنظمات الحكومية تجاه منظماتهم التي يعملون بها مما يؤثر في أدائهم وسلوكهم داخل منظماتهم الأمر الذي يؤثر على جودة أدائهم لعملهم فالالتزام التنظيمي القوي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل بينما ضعف الالتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه فالاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين يأتي نظراً لأن العاملين الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي يكونون الأكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

كما أن التمكين الإداري يساعد على تحسين قدرة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي يشجع العاملين على أن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الإبداع والتحسين المستمر، وبالتالي فتمكين العاملين يساعد على خلق الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين وضمان استمراريته.

ويمرجعة الدراسات السابقة - كما تم عرضها مسبقاً - لوحظ أن المتغيرات الثلاثة : التمكين الإداري والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد تم دراستها بصورة متفرقة لكن لا توجد دراسة اهتمت بتناول هذه المتغيرات ودراستها معاً بصفة خاصة دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام

التنظيمي وفي ضوء افتقار وندرة هذه الدراسات بمصلحة الضرائب المصرية فإن اهتمام الدراسة الحالية ينصب في تحديد دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التعرف على ما هو دور الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف الرضا عن ظروف العمل) كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) كمتغير مستقل في الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) كمتغير تابع لدى المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة؟

وبتعبير آخر تتمثل مشكلة الدراسة في إيجاد إجابة على التساؤلات الآتية:

التساؤل الأول: ما مستوى التمكين الإداري السائد (الإحساس بقيمة الوظيفة، تفويض الصلاحيات، الاتصال والمشاركة بالمعلومات، التدريب بناء فرق العمل) لدى المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة؟ وما هي الأهمية النسبية للأبعاد المكونة للتمكين الإداري من وجهة نظرهم؟

التساؤل الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي السائد (الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن نمط الإشراف الرضا عن ظروف العمل) لدى المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة؟ وما هي الأهمية النسبية للأبعاد المكونة للرضا الوظيفي من وجهة نظرهم؟

التساؤل الثالث: ما مستوى الالتزام التنظيمي السائد (الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام الاستمراري) لدى المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة؟ وما هي الأهمية النسبية للأبعاد المكونة للالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم؟

التساؤل الرابع: ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة

تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) من وجهة نظر المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة؟

التساؤل الخامس: ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) والرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف الرضا عن ظروف العمل) من وجهة نظر المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة؟

التساؤل السادس: ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف الرضا عن ظروف العمل) والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) من وجهة نظر المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة؟

التساؤل السابع: هل حدث تغير فى اتجاه أو قوة أو نوع العلاقة بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) نتيجة لوجود بعض أبعاد للرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف الرضا عن ظروف العمل) كمتغير وسيط على المسار المباشر لهذه العلاقة؟.

أهمية الدراسة.

تتمثل أهمية هذه الدراسة فى محاولاتها للوصول إلى إطار مقترح يوضح دور الرضا الوظيفي فى العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي فى المنظمات الحكومية بوجه عام ومصلحة الضرائب المصرية بوجه خاص ومن جهة أخرى فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها بعد التأكد من قلة الدراسات والأدبيات السابقة - على حد علم الباحث - التي ربطت العلاقة بين متغيرات الدراسة (التمكين الإداري الرضا الوظيفي الالتزام التنظيمي) وبالتالي فإن هذه الدراسة تسهم فى إثراء المكتبة العربية فى هذا المجال.

أهداف الدراسة.

بالنظر إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، يمكن صياغة أهداف كالآتي:

- تحديد مستوى التمكين الإداري السائد (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) لدى المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة؟ وتحديد الأهمية النسبية للأبعاد المكونة للتمكين الإداري من وجهة نظر هؤلاء المديرين محل الدراسة؟.
- تحديد مستوى الرضا الوظيفي السائد (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف الرضا عن ظروف العمل) لدى المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة؟ وتحديد الأهمية النسبية للأبعاد المكونة للتمكين الإداري من وجهة نظر هؤلاء المديرين محل الدراسة؟.
- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي السائد (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) لدى المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة؟ وتحديد الأهمية النسبية للأبعاد المكونة للتمكين الإداري من وجهة نظر هؤلاء المديرين محل الدراسة؟.
- دراسة واختبار العلاقة بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) بمصلحة الضرائب المصرية.
- دراسة واختبار العلاقة بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) والرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف الرضا عن ظروف العمل) بمصلحة الضرائب المصرية.
- دراسة وتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف الرضا عن ظروف العمل) والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) بمصلحة الضرائب المصرية.

- التعرف على دور الوسيط لأبعاد الرضا الوظيفي فى العلاقة بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) بمصلحة الضرائب المصرية.

- التوصل إلى إطار مقترح لدور الرضا الوظيفي فى العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والدلالات المتعلقة بموضوع الدراسة.

فروض الدراسة.

الفرض الأول.

يختبر هذا الفرض العلاقة المباشرة بين التمكين الإداري محل الدراسة بأبعاده المتمثلة فى (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي بأبعاده المتمثلة فى (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) كمتغير تابع.

وينص الفرض الأول على أنه « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) كإجمالي والالتزام الوظيفي إجمالاً وبأبعاده (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

الفرض الثاني.

يهدف الفرض الرئيس الثاني إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وأبعاده (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) وأبعاد الرضا الوظيفي.

وينص الفرض الثاني على أنه « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) كإجمالي وأبعاد الرضا الوظيفي

(الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف) بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

الفرض الثالث.

يهدف الفرض الرئيس الثالث إلى اختبار العلاقة بين المتغير الوسيط وهو الرضا الوظيفي والمتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي إجمالاً وأبعاده (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري).

وينص الفرض الثالث على أنه « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف) كإجمالي والالتزام التنظيمي إجمالاً وبأبعاده (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

الفرض الرابع.

يهدف الفرض الرابع إلى التعرف على دور المتغير الوسيط وهو الرضا الوظيفي في العلاقة المباشرة بين التمكين الإداري بأبعاده والالتزام التنظيمي بأبعاده بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

وينص الفرض الرابع على أنه « يؤثر الرضا الوظيفي كإجمالي تأثير موجباً معنوياً في العلاقة بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) بصفة عامة والالتزام التنظيمي إجمالاً وبأبعاده (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة.

التمكين الإداري: هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وزيادة كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلتهم التي تعترض أداؤهم ويعرفه ليتريل على أنه مهارة إعطاء العاملين

(١) - عامر خضير الكبسي (٢٠٠٤) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر ٢٠٠٤ ص ٣٦

القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم^١

الرضا الوظيفي: يعرفه هوبك (Hoppock) المشار إليه في (الأزرق) بأنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله^٢ كما عرفه (الصحاف) بأنه عبارة عن قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به مقارنة بما يملكه ويتمنى الحصول عليه^٣.

الالتزام التنظيمي: عرف الالتزام التنظيمي بأنه: اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة وقد تم الاعتماد على المصدرين التاليين في جمع هذه البيانات والمعلومات وذلك على النحو التالي:

أولاً - المصادر الثانوية: وتتمثل هذه المصادر في المسح المكتبي والأدبيات الإدارية التي تناولت ثلاثة مواضيع « التمكين الإداري الرضا الوظيفي الالتزام التنظيمي وذلك في مصلحة الضرائب المصرية » .

ثانياً - المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات والمعلومات التي جمعت من مصادر عينة الدراسة بالاعتماد في ذلك على استمارة استقصاء.

حدود الدراسة:

١- يتم تطبيق الدراسة على مصلحة الضرائب المصرية دون النظر إلى غيرها من المنظمات العامة الحكومية وحيث إن مصلحة الضرائب المصرية منتشرة في كل المحافظات داخل جمهورية مصر العربية فقد تم اختيار محافظة المنيا الأمر الذي يعني أن تعميم نتائج تلك الدراسة يجب أن يتم بحذر على المنظمات العامة.

(1) - Littrell, Romie, 2003, Employee Empowerment in chine, case study. Auckland University of technology, faculty of business, New Zealand, p.2

(٢) - عبد الرحمن الأزرق علم النفس التربوي للمعلمين الطبعة الأولى دار الفكر اللبناني بيروت لبنان. ٢٠٠٠ ص ١٢٤

(٣) - حبيب الصحاف معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين مكتبة لبنان للنشر بيروت لبنان ٢٠٠٢ ص ٨٢

٢- اقتصرَت الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين بمصلحة الضرائب المصرية وهم الأفراد العاملون الذين يمارسون مهام ومسئوليات إدارية وتم استبعاد باقي شرائح العاملين من الدخول في نطاق الدراسة ومن ثم فإن نتائج الدراسة الحالية لا يتم تعميمها على تلك الشرائح.

٣- استقرت الدراسة الحالية على اختبار بعض أبعاد التمكين الإداري وهي (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) دون أبعاد التمكين الإداري الأخرى حيث لا تعد من أهداف الدراسة.

٤- اقتصرَت الدراسة الحالية على أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) دون التطرق لأبعاد أخرى حيث أن الأبعاد سابقة التحديد هي من أكثر الأبعاد اتفاقاً للباحثين والتي تم الاتفاق عليها في معظم الدراسات السابقة.

٥- كما اقتصرَت الدراسة الحالية على أبعاد الرضا الوظيفي التالية: (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف) وذلك لبيان تأثير كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي على العلاقة المباشرة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

٦- وأخيراً قام الباحث بالاعتماد على الاستقصاء في جمع البيانات الأولية والتعرف على آراء المستقصي منهم وقد تم التأكد من ثبات وصدق قائمة الاستقصاء للتأكد من صلاحية الاستمارة في جمع البيانات والتأكد من صحة تصميم قائمة الاستقصاء.

الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات:

أولاً: دراسات سابقة تتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري.

دراسة (العجري ٢٠١٧) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بالكلية محل الدراسة

(١) - فلاح بن خلف العجري التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد (٦) العدد (٩) السعودية ٢٠١٧

بالإضافة إلى أي من أبعاد التمكين الإداري أكثر تأثيراً على تحقيق الرضا الوظيفي بالكليات محل الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة اهتمام القيادات الإدارية العليا في الجامعة محل الدراسة بتحقيق المزيد من التمكين الإداري للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى؛ لما لذلك من دور في نجاح للعمل في تحقيق الرضا الوظيفي لهم بالإضافة إلى توفير فرص متصاعدة لاهتمام الجامعة والمجتمع برؤساء الأقسام حتى يتحقق لهم الجو المساعد في تحمل ضغوط العمل وإبراز الإنجازات.

دراسة (بوخلوة قرينة ٢٠١٥) بعنوان: أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتفرت- ولاية ورقلة هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات التمكين (تفويض السلطة تدريب العاملين المشاركة في اتخاذ القرار تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي بالإضافة إلى عدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم وعن الراتب.

دراسة (الطعاني ٢٠١٣) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالملكة العربية السعودية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في المجتمع محل الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

دراسة (Emerson, 2008) بعنوان : التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا الموظفين هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد وهدفت إلى رضا الموظفين من خلال عملية التمكين وتوصلت الدراسة إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين وأنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

(١) - باديسوخولة بن قرينة محمد حمزة أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتفرت- ولاية ورقلة مجلد أداء المؤسسات الجزائرية العدد (٧) ٢٠١٥.

(٢) - حسن أحمد الطعاني (٢٠١٣) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالملكة العربية السعودية مجلة الدراسات - العلوم التربوية المجلد (٤٠) ملحق الأردن ٢٠١٣

(3) - Emerson, A.. Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU, Credit Union Journal,2008

دراسة (Salazar, 2000) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين للعاملين وبين الرضا الوظيفي وكذلك هدفت للتعرف إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين وبين الالتزام التنظيمي وذلك بالتطبيق على مجموعة المستشفيات الكائنة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد التمكين ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي وكذلك أن الاختلافات في نوع المستقضي منهم تؤثر على مدركات العاملين لكل المتغيرين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

ثانياً: دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

دراسة (الشمري ٢٠١٥) بعنوان: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة حائل هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة حائل من وجهة نظرهم وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي غير دال في المنظمات محل الدراسة كما اتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ضعيفاً بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل عام.

دراسة (الحوري الزيود ٢٠١٠) بعنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في شركات الاتصال الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر العاملين - دراسة ميدانية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي حيث أشارت الدراسة إلى أن العاملين الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الالتزام العاطفي يتمتعون عملياً برضا وظيفي أعلى كما أن هناك علاقة متوسطة بين الالتزام المستمر والرضا الوظيفي كما وتوصلت تلك الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها

(1) - Salazar, J. (2000). The relationship between hospitably employee empowerment, over all job satisfaction and organization commitment: A study of race and gender differences, Unpublished Phd, Dissertation, University of southern Alabama

(٢) - الأدهم بن خليفة اللويش الشمري الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة حائل مستقبل التربية العربية مجلد (٢٢) العدد (٩٦) ٢٠١٥

(٢) - سليمان إبراهيم الحوري حسين علي الزيود العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في شركات الاتصال الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية جامعة آل البيت مجلة المنارة للبحوث والدراسات المجلد (١٧) العدد (٥) ٢٠١٠

ضرورة تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات محل الدراسة من خلال العمل على استخدام جميع أساليب القيادة التي تشمل الحوافز التشجيعية والإثارة الفكرية.

ثالثاً: دراسات سابقة تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

دراسة (الحاج ٢٠١٥) بعنوان، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده السبعة (التعليم التحفيز وضوح الهدف الملكية الاحترام والتقدير فرق العمل الرغبة في التغيير) والالتزام التنظيمي ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها الاهتمام بتوفير متطلبات التمكين الإداري في المؤسسات الدولية من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب والثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق متطلبات التمكين بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز بكافة أنواعها (المادية والمعنوية) وكذلك إعطاء الموظفين فرصة أكبر في المشاركة في صنع القرار من خلال إعطائهم فرصة أكبر في المشاركة في صنع القرارات تدريجياً.

دراسة (Chegi, 2013) بعنوان، العلاقة ما بين التمكين والالتزام التنظيمي بالتطبيق على الجامعات الإيرانية هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي في جامعة جوليان وجامعة ازاد وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة طردية ما بين متغيرات التمكين (الأثر المعنى حرية التصرف والالتزام التنظيمي) وأنه لا يوجد اختلاف بين المبحوثين في كل الجامعتين حيث بدت النتائج متقاربة بينهما.

دراسة (عبد الحسين ٢٠١٢) بعنوان، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات - العراق هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن أثر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة بـ (مشاركة

(١) - أمل فوزي إبراهيم الحاج علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة جامعة الأزهر - غزة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة فلسطين ٢٠١٥
(2) - Chegin, mehrdad, chegini goudarvand (2013). The relation between empowerment and organizational commitment m international research journal of applied and basic sciences, vol 4, n 5
(٣) - باسم عبد الحسين (٢٠١٢) أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد (٢١) ٢٠١٢

المعلومات الاستقلالية حرية التصرف بناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات وتكون مجموعة عينة الدراسة من رؤساء ومسؤولي الإدارات العاملين في الهيئة وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي ومؤثر لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات والأدبيات السابقة.

من خلال استعراض الدراسة السابقة نلاحظ أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بالتركيز على الفجوة البحثية المتعلقة بأنها الدراسة الأولى التي تبحث في « التعرف على دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي » حيث نلاحظ بأن جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها قد تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي دون التطرق لأي متغير آخر ودراسات تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي دون التطرق لأثر ذلك على العوامل الأخرى.

كما تتميز هذه الدراسة من حيث مجتمع دراستها الذي تكون من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية في حين تمت الدراسات السابقة في بيئات تنظيمية مختلفة عن البيئة التنظيمية في مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة التي لا تعطي نتائجها مؤشرات علمية يمكن تعميمها على بيئة مصلحة الضرائب المصرية خصوصاً أن معظم الدراسات السابقة طبقت في القطاع الخاص وليس القطاع العام.

خطة الدراسة.

تنقسم الدراسة إلى ثلاثة مباحث:

على أن يتضمن الجزء الأول من الدراسة مقدمة الدراسة ومشكلاتها والتساؤلات التي تدور حولها تلك الدراسة بالإضافة إلى عرض لأهمية وأهداف الدراسة ثم فرضيات الدراسة والتعريفات الإجرائية لمفاهيمها ومنهجية الدراسة وحدودها الموضوعية والمكانية واختتمت الدراسة إطارها العام بالدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات وما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات السابقة.

المبحث الأول من الدراسة ويتمثل في هذا المبحث الإطار النظري للدراسة وتناول هذا الجزء دراسة متغيرات الدراسة المتغير التابع ويتمثل في بُعد الالتزام

التنظيمي وتناولت هذه الدراسة في عرض هذا البعد المفهوم والأهمية بالنسبة لكل من الموظف، والمنظمة والمستوى الاجتماعي بالإضافة إلى عرض محددات هذا البعد والتي تمثلت في الالتزام العاطفي (الوجداني) الالتزام المعياري (الأخلاقي) الالتزام الاستمراري، أما المتغير المستقل لهذه الدراسة والمتمثل في بُعد التمكين الإداري وتناولت هذه الدراسة في عرض هذا البعد مفهوم التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للموظف وللمنظمة وبالنسبة للأطراف الخارجية المتعاملة معها بالإضافة إلى تناول أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في الاتصال ومشاركة المعلومات بناء فرق العمل، التأثير، الحوافز والقوة. أما المتغير الوسيط في هذه الدراسة ويتمثل في بُعد الرضا الوظيفي وتناولت هذه الدراسة في تناول هذا البعد المفهوم وأهميته هذا البعد بالنسبة لكل من العنصر البشري المنظمة المجتمع. بالإضافة إلى تناول عناصر هذا البعد المتمثلة في الأجر محتوي العمل نمط الإشراف الترقية ظروف العمل المادية.

المبحث الثاني من الدراسة ويتمثل في الدراسة الميدانية وتتضمن هذا الجزء عرض لحجم وعينة الدراسة وصدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبارات الفروض.

أما المبحث الثالث والأخير من هذا الدراسة تناول عرض نتائج الدراسة بالإضافة إلى عرض إطار مقترح لمدى دور وتأثير الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي وفي النهاية تم صياغة مجموعة من التوصيات الخاصة بهذه الدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.

أولاً: الالتزام التنظيمي (المتغير التابع).

١- مفهوم الالتزام التنظيمي.

يُعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات الهامة والعصرية التي تناولتها الدراسات والبحوث لأهميتها من ناحيتين الأولى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة وتوفير البيئة المناسبة والملائمة لهم والثانية الحفاظ أيضاً على ولائهم والتزامهم نحو منظماتهم والذي يؤدي بالتالي من الناحية الأخرى إلى الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة نحو تحقيق أهدافها^١.

وقد عرف (المصاروة والخفاجي) الالتزام التنظيمي بأنه ذلك الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها ويعكس مدى تبنيهم لاتجاهات وقيم المنظمة^٢ كما عرفه (حريم) بأنه : اتجاه حول ولاء وانتماء العاملين للمنظمة^٣ وهو عملية مستمرة يقوم من خلالها العاملون بالمنظمة بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها كما حدد (العنزي. وصالح) أن Buchanan Skim يرى أن الالتزام يعبر عن موالة الموظف للمنظمة والتي تظهر بثلاث صور هي : التطابق بين قيم الأفراد وأهداف المنظمة والاندماج في النشاط الذي يمارسه الموظف والولاء من خلال حب العاملين وتعلقهم بالمنظمة^٤ بينما عرف (السميح) الالتزام التنظيمي بأنه :عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بجهد كبير لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد قيمة المنظمة ، ويشير إلى أن الالتزام التنظيمي التزاماً طوعياً ينبع عن إرادة العاملين وباختبارهم وهو غير مفروض عليهم من قبل قوى خارجية قسراً^٥ كما أن التزام الموظفين يظهر من خلال إيمانهم وقبولهم للأهداف والقيم التنظيمية واستعدادهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم القوية للاستمرار والبقاء كأعضاء في

(1)-Gibson James & Donnelly H.James & Lvancevich John & Konopask Robert, "Organizations Behaviour Structure Process" McGraw-Hill. 2003, p.30

(٢) - علي المصاروة نعمة الخفاجي إدارة التنوع - منظور الالتزام التنظيمي دار الأيام للنشر والتوزيع عمان الأردن. ٢٠١٥ ص ٩٨

(٣) - حسن حريم السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن ٢٠٠٤ ص ٦٦

(٤) - سعد العنزي أحمد صالح إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن ٢٠٠٩ ص ٦٩

(٥) - عبد المحسن السميح دراسات في الإدارة المدرسية مرجع سبق ذكره ص ٨٠

المنظمة^١. وقد وضح (المغربي) الالتزام التنظيمي بأنه توجه يعكس ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون إليه ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر أولئك العاملون اهتمامهم بالتنظيم وتجاه المستمد ورفاهيته وهكذا يمثل الالتزام التنظيمي اتجاهاً يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه^٢.

٢- أهمية الالتزام التنظيمي.

إن أهمية الالتزام لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالموظف أو المنظمة وإنما هي أوسع من ذلك حيث تشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي ويمكن لنا توضيح أهمية الالتزام التنظيمي وما يترتب عليه من آثار على أربعة مستويات وهي^٣:

أ - الأهمية على المستوى الفردي.

تحتوي نتائج الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي على الكثير من المخرجات حيث إن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان وينظر إيجابياً للذات والقوة ووضع الأهداف في الحياة كما أن الأفراد الملتزمين يستلمون مكافآت من أجل تشجيعهم. وتتضح آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد في النقاط التالية (كردي)^٤ و(عبد الباقي)^٥:

- يحفز الالتزام التنظيمي الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل ويجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها ويحثهم على التعاون والعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة.

- يكون الالتزام التنظيمي لدى الفرد الملتزم رغبة كبيرة في التضحية من أجل المنظمة.

- الأفراد الذين تتوفر لديهم درجة التزام تنظيمي عالي يكونون على استعداد

للتضحية من أجل بقاء وازدهار واستمرار المنظمة^٦

(1) - Hassan, Arit(2002). "Organizational Justice" as a determinant of Organizational Commitment and intention to leave" International Islamic University, Malaysia, Asian Academy of Management Journal, Vol.7, No.2, 55-66, July

(٢) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية الطبعة الأولى المكتبة العصرية

مصر ٢٠٠٧ ص ٢٢٨

(٣) - محمد أبو جياب مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير غير

منشورة الجامعة الإسلامية - غزة فلسطين ٢٠١٤ ص ١٧

(٤) - أحمد كردي إدارة السلوك التنظيمي الناشر المؤلف على موقع <http://kenanaonline.com/files> ٢٠١٠

(٥) - صلاح الدين محمد عبد الباقي إدارة الموارد البشرية مطبعة الدار الجامعية الإسكندرية مصر ٢٠٠١ ص ١٨٢

(6) Lee B.H. (2003) «Empirical Study Organizational Commitment : A Multi Level Approach " Journal of Behavioral and Applied Management vol.4, no.3, pp176-188.

- الأفراد الذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي قوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو التغيب عنه بمعنى أنهم يكونون أكثر استقراراً في العمل هذا مع العلم أن كثرة الغياب وترك العمل لا يرجع فقط لقوة الالتزام من عدمه بل قد تكون هناك أسباب أخرى لذلك منها الخلفية الثقافية على سبيل المثال؛

- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المدراء وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لأنه سلوك مرغوب فيه.

- الالتزام التنظيمي قد يساعد إلى حد ما في توضيح كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

ب - أهميته على مستوى المنظمة :

وتتضح آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة في الجوانب التالية؛

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الإنتاج وانخفاض معدل دوران العمل ويحسن من جودة العمل.

- يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالكثير من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فيفترض أن الأفراد الملتزمين يحافظون على بقائهم في المنظمة أكثر من غيرهم ويكونون أكثر عزماً على تحقيق أهداف المنظمة.

- الالتزام التنظيمي يساعد على التقليل من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من أثر، مثل: هروب الكفاءات الجيدة من الموظفين والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات كذلك ضعف الروح المعنوية وانخفاض مستوى الإنتاج وارتفاع تكلفة استقطاب موظفين جدد.

- يسهم الالتزام التنظيمي في استجابة المنظمة للمتغيرات المختلفة وبسرعة ويسر حيث إنه كلما زاد الشعور بالولاء التنظيمي يزداد تقبل الموظفين لأي تغيير يكون في صالح المنظمة.

(1) - Jaros S.J, Jermer J.M., Koehler J.W. & Sincich T. (1993) "Effects of Continuous Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process : an Evaluation of Eight Structure Equation Models" Academy of Management Journal vol.36 pp951-995.

(٢) - محمد أبو جياب مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة مرجع سبق ذكره ص ١٨

(3) - Madison T.F, Ward, S. and Royalty K. (2012) "Corporate Social Responsibility Organizational Commitment and Employer – Sponsored Volunteerism" International Journal of Business and Social Science vol.3 no.1, pp1-14.

- جذب الكفاءات واستقطابهم للمنظمة حيث إن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تتمتع بسمعة جيدة تؤدي إلى ترغيب الكفاءات من خارجها للانضمام لها^١.

- الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المنظمة ويدركون قيمتها وأهمية التطابق فيما بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة.

ج- أهميته على المستوى الاجتماعي:

وتشتمل آثار الالتزام التنظيمي على المستوى الاجتماعي^٢:

- يسهم الالتزام التنظيمي في خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة.

- تنعكس آثار الالتزام التنظيمي إيجابياً على الارتباط العائلي وعلى الحياة الشخصية للموظفين بحيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

د- أهميته على المستوى القومي :

يسهم الالتزام التنظيمي بشكل كبير في زيادة الناتج القومي كمحصلة نهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين بالمنظمة وإن محصلة النتائج المتعلقة بالفرد والمنظمة من شأنها أن تؤثر في الناتج القومي^٣:

٣- محددات الالتزام التنظيمي :

يمكن لنا توضيح محددات الالتزام التنظيمي في ثلاثة محددات وهي^٤:

أ - الالتزام العاطفي (الوجداني) : يشير الالتزام العاطفي إلى تطابق الموظف العامل مع منظمته وانغماسه بها وارتباطه وجدانياً وشعورياً بالمنظمة ويعبر عن رغبة الفرد القوية في البقاء في منظمة ما والاستمرار بالعمل بها لأنه يؤمن بأهدافها ويحترم قيمها ويرغب بالمشاركة في تحقيق أهداف تلك المنظمة^٥.

(1) - Avolio B. J. Zhu W. Koh, W. & Bhatia "Transformational Leadership and Organizational Commitment : Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderation Role of Structural Distance " Journal of Organizational Behavior vol.25, 2004, p951-968.

(٢) - محمد أبو جيب مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة مرجع سبق ذكره ص١٨

(٣) - المرجع السابق ص١٨

(٤) - رتيبة سلامة الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن ٢٠٠٢ ص٤٢

(5) - Robbins P. Stephen "Organizational Behavior" 8th Int. Ed. 10th Ed. Prentice Hall Inc. New Jersey. 2003, p.33

ويرى آخرون بأن مفهوم الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة ؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه يصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة .

ب - الالتزام المعياري (الأخلاقي) : ويشير إلى إحساس الفرد بأنه ملتزم بالاستمرار في المنظمة ويعزز هذا الجانب الجيد من قبل المنظمة لأعضائها فرصة المشاركة الفعالة والإيجابية ليس فقط في طريقة تنفيذ العمل وإجراءاته وإنما مساهمتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة .

ج - الالتزام الاستمراري : ويعني قوة الرغبة لدى الفرد في البقاء في العمل بمنظمة معينة ، وذلك لأنه يعتقد بأن ترك العمل بها سيكلفه كثيراً ، فالعاملون الذين يتمتعون بالانتماء المستمر والعالي يستمرون في العمل بالمنظمة ؛ لأنهم يعتقدون أن عليهم أن يفعلوا ذلك ويعزى ذلك إما لإدراكهم بأن البدائل المتاحة أمامهم قليلة أو بسبب شعورهم بالخوف من المخاطرة العالية المصاحبة لترك العمل في المنظمة .

ثانياً: التمكين الإداري (المتغير المستقل) :

مفهوم التمكين الإداري :

لقد تم تطور مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني « KAIZEN » والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف المجالات العملية ويُعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعددت تعريفاته بتعدد الكتاب فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة والبعض نظر إليه نظرة فلسفية والبعض الآخر اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم لذلك ظهرت عدة تعريفات يمكن من خلالها فهم ماهية التمكين ويعرف التمكين بأنه : تهيئة الظروف اللازمة لخلق الثقة المتبادلة والمتكافئة ما بين الفرد والمنظمة والمتضمنة ثقة الفرد بقدرته على أداء المهام الموكلة إليه بفعالية وجدارة مقابل ثقة المنظمة بأن أداء الأفراد منسجم والأهداف التنظيمية

الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى جودة المخرجات التنظيمية كما أوضح (الشقاوي) أن التمكين عبارة عن العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونماؤها وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة^٣. كما عرفه كل من (Conger & Kanungo) على أنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدرته الذاتية، وهو شعور بالترام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالمقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية^٤. وقد اتفق كل من (أفندي) و(عبد الوهاب) في وضوح وتحديد مفهوم التمكين فقد تناول (أفندي) التمكين على أنه استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة أما (عبد الوهاب) فقد أكد على أن التمكين هو المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج^٥. هذا وقد أكد (شنوي) إن التمكين الإداري عبارة عن توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات^٦.

أهمية التمكين:

تكمن أهمية التمكين الإداري في تحقيقه لعدد من المزايا والفوائد للمنظمة والأفراد والمجتمع. فهناك الكثير من الكتابات التي بنيت أهمية التمكين ونتائجه الإيجابية ويمكن القول إن (ملحم) قسم التمكين إلى ثلاثة مستويات وهو ما اتفق عليه كل من (جودة)^٧ و(الدوري وصالح)^٨ وهذه المستويات كما يلي:

- (١) - عبد الرحمن عبد الله علوان التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة مجلة العلوم الاقتصادية عدد ٢٢ مجلد ٧ ٢٠١١ ص ١٢٨
- (٢) - عبد الرحمن الشقاوي نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠ محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص الرياض المملكة العربية السعودية ٢٠٠٢ ص ٢٢
- (٣) - أيمن أحمد العمري وفاء مصطفى كامل درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة مجلة دراسات العلوم التربوية المجلد ٣٨ الأردن 2008 Locke, the Nature and causes of job Satisfaction, johon wiley Sons, New York, 1983, P: 130
- (٤) - علي عبد الوهاب وآخرون إدارة الموارد البشرية دارالحريري للطباعة القاهرة مصر ٢٠٠٤ ص ١٢
- (٥) - شنوي نور الدين تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المنظمة الاقتصادية، حالة المنظمة الجزائرية للكهرباء والغاز رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الجزائر ٢٠٠٥ نقلًا عن الشهواني عبد الله عوض (٢٠٠٩) دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية. ص ٥١
- (٦) - يحيى سليم ملحم التمكين كمفهوم إداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ٢٠٠٦ ص ١١
- (٧) - محفوظ جودة إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات الطبعة الثالثة داروائل للنشر عمان الأردن ٢٠٠٨ ص ٢٢
- (٨) - زكريا الدوري أحمد علي صالح إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة الطبعة الأولى البازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن ٢٠٠٩ ص ٨٧

أ- نتائج خاصة بالموظف :

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنتج عن تمكين العاملين نذكر منها:

- تحقيق الانتماء: حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمنظمة ولضيق العمل الذي ينتمي له وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل^١.

- المشاركة الفاعلة : وهي تعني تمكين العاملين الذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الضعالية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسئولية تجاه أهداف المنظمة وغياتها.

- تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تصف خلف برامج التمكين فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح.

- اكتساب المعرفة والمهارة : إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصيح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.

- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة : بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تضطر بموظفيها الممكّنين بسهولة فزيادة

(1) -Carter, Tony, (2009). Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration, 1(2) 39-44

معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة^١.

- شعور الموظف « بمعنى الوظيفة » : الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة.

- تحقيق الرضا الوظيفي، وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة^٢.

ب - نتائج خاصة بالمنظمة :

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدرة ذلك الموظف فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد والقريب وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

ومما سبق يتبين أن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات وهي تتمثل فيما يأتي:

- زيادة ولاء العاملين بالمنظمة : فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزئي من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه^٣.

(1) - Baird, Kevin & Wang, Haiyin. (2009). Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. Personnel Review, Vol. 39 No. 5, 2009, pp. 574-599

(2) - Ruth, Alas, Weisun . (2008) . Connections Between Types of Innovation Types of Organizational change and Levels of Learning : A Study of Chinese organizations" china I nights today, volume (01) issue (01) January- march, <https://www.chinainightstoday.com23.5.2018>

(3) - Bowen, D. & Lawler, E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When, Sloan Management Review, spring Available at: <http://www.sloanreview.mit.edu/article/theempowerment-of-service-workers-what-why-how-andwhen/17.1.2016>

- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما وكيفا.

ج - زيادة فرص الابداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاص وتقديم أفكار خلاقية.

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير وتجاهه أقل مقاومة للتغيير.

- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

- تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

ج - نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها.

هناك دراسات تؤكد أن المتعاملين الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا المتعاملين والتمكين لدى العاملين فتمكين العاملين خاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها يسهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة لأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يسهم في البطء في إنجاز الخدمة وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات المتعاملين) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.

أبعاد التمكين الإداري.

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين والكتاب على أبعاد التمكين وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب وهي على النحو التالي:

(1) - Emerson, A. (2008). Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU, Credit Union Journal, 2008, P: 81.

أ- الاتصال ومشاركة المعلومات؛ ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة^١. وتعد المعلومات جانباً مهماً يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشكلات العمل فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار ويختصر كثيراً من الجهود^٢. وتعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي.

ب- بناء فرق العمل؛ وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية ومن ثم يصبح مكوناً مهماً في سبيل تحقيقها مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام المدير بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي^٣

ج- التأثير؛ ويعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شئون مهمة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية التابعة من الوظيفة ذاتها^٤.

(١) - خالد سليمان الرشودي مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية ٢٠٠٩ ص ٢٢

(٢) - مطربن عبد الحسن الجميلي الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية ٢٠٠٨ ص ٥٧

(٣) - عالية عبد الحميد عارف تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس جمهورية مصر العربية ٢٠٠٤ ص ٨٩

(4) - Herzberg, F. Mausner B. & Snyderman B. The Motivation to Work New York Wiley 1999

د- الحوافز : تسهم الحوافز المادية والمعنوية فى تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيّتهم ورضاهم وانتماؤهم الوظيفي وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم وبشرط تقديمها فى الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقّيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين'

ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.

ه- القوة : ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكل القوة فى المنظمة وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح من خلال منحهم المزيد من الحرية فى التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها أما بالنسبة إلى العاملين فإنه فى نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة فى زيادة سلطتهم ومسئوليتهم بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة فى ذلك لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فإن عملية التحول فى القوة لن تحصل إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون فى سيطرة أكبر يكونون اندماجاً ومتابعة لفرص التمكين' (الجعبري ٢٠١٠).

ثالثاً: الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط).

مفهوم الرضا الوظيفي.

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين للرضا الوظيفي نظراً لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعريفات المتعلقة بالرضا الوظيفي وكثيراً ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية والذي يجب أن نؤكد هنا أن مفهوم الروح المعنوية ولأى يربط أفراد الجماعة ويدفعها إلى إنجاز عملها على أكمل وجه بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع

(١) - مدني عبد القادر علاقي الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية مكتبة دار جدة جدة المملكة العربية السعودية ٢٠٠٠ ص ١١

(٢) - دعاء الجعبري واقع تمكين العاملين فى الجامعات العامة الفلسطينية العاملة فى الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخليل فلسطين ٢٠١٠ ص ٢٢

عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته^١.

ويعرف إدوين لوك (Edwin Locke) الرضا الوظيفي بأنه « الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة^٢ أما بلجن (Blegen) يعرف الرضا الوظيفي بأنه « شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمنظمة أفقد أوضح هذا التعريف أن الرضا الوظيفي من حيث العوامل المؤثرة به حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو نتاج التفاعل ما بين خصائص الفرد والوظيفة والمنظمة.

أهمية الرضا الوظيفي.

يلقى الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري المنظمة والمجتمع نوضحها كما يلي:^٣

أ - أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري.

ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلي:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل شرب سكن ... الخ وغير المادية من تقدير واحترام أمان وظيفي الخ مشبعة بشكل كاف تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة^٤.

(1) Diab, Hanan, job satisfaction among employed dentists in the Gaza strip, Palestine, master of public health, Al- Quds university, Palestine, (2002) p.19

(٢) - سامي عبد الله الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد ١٤ عدد ٢ جامعة الكويت ٢٠٠٧ نقلاً عن السميح عبد الحسنى (ديسمبر ٢٠٠٨) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مجلة قطاع الدراسات التربوية العدد الثاني جامعة الأزهر جمهورية مصر العربية.

(٣) - عبد الرحيم الأحمدى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد ١٢ عدد ٢ جامعة الكويت الكويت ٢٠٠٦ ص ٢٠٨

(٤) - شوقي نور الدين تشغيل نظام تقييم أداء العامل في المنظمة العمومية الاقتصادية : حالة المنظمة الجزائرية للكهرباء والغاز مرجع سبق ذكره ص ١٩١

(5) - Okpara, J.O. (2004) "Job Satisfaction and Organizational Commitment : Are There Difference Between American and Nigerian Managers Employed in the US MNCS in Nigeria? " Academy of Business and Administrative Science email : jakopara@bel.edu

- زيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة حيث إن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

ب - أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة.

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً على عملها.

- ارتفاع في الانتاجية فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج فالرضا الوظيفي يسهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوى الخ.

- ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة فكلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسساتها.

ج - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع.

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

٣- عناصر الرضا الوظيفي.

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر محتوى العمل نمط الإشراف فرص الترقية ظروف العمل المادية.

(1) - Straiter, Kristin L, Study of the effect of supervisors trust of subordinates and their organization and job satisfaction and organizational commitment, dissertation abstract, regent university, (2004), P.35

أ- الأجر: يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني و/ أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات وتكتسب الأجر أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمنظمة فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجر بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن الخ أما بالنسبة للمنظمة فإن الأجر تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً وهي وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية^١.

ب- محتوى العمل: يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري فى عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:^٢

- السلوك والمسئولية المرتبطة بالعمل.

- طبيعة أنشطة العمل.

- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.

- فرص النمو التي يوفرها العمل.

ج- نمط الإشراف: يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه « علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم فى تحقيق الأهداف المسطرة هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي الإشراف الأوتوقراطي والإشراف الديمقراطي والتي توضحها كما يلي:^٣

- الإشراف الفوضوي (التساهلي): يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح العاملين المشرف عليهم صلاحيات واسعة فى اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجزاً عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون فى فوضى.

(١) - شهر زاد لبصير عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي فى المؤسسة المخصوصة: دراسة حالة مؤسسة Sopromac رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بائنة ٢٠٠٢ ص ٦٧

(٢) - أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الاسكندرية ص ١٨٧

(٣) - أحمد صقر عاشور السلوك الإنساني فى المنظمات دارالعرفة الجامعية الإسكندرية ٢٠٠٥ ص ١٤٤

(٤) - شهر زاد لبصير عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي فى المؤسسة المخصوصة: دراسة حالة مؤسسة Sopromac مرجع

سبق ذكره ص ٧٢

- الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي)؛ يقصد بالإشراف الأوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش، وهو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات.

- الإشراف الديمقراطي : هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات وهذا يعني إتاحة المشرف الإمكانيات للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار لاتخاذ القرارات.

د- الترقية: يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالباً ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف و/أو تصنيف المهام ' ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتقبلها وتنحصر هذه المعايير أو الأسس في :

- الأقدمية : حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).

- الكفاءة : حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره.

ه- ظروف العمل المادية : وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة، مثل: الضوضاء الحرارة الإضاءة ترتيب المكاتب ... الخ وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أدائه.

مما سبق ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العناصر المكونة للوظيفة من أجر محتوى العمل نمط الإشراف فرص الترقية ظروف العمل.

(١) - عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الافراد الدارالجامعية للطباعة والنشر بيروت ١٩٩٧ ص٧٤

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

المجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات فى مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة المنيا ونظراً لكبر حجم المجتمع تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة إذ تم توزيع عدد (١٠٠) استمارة بواقع عدد ١٠ استمارات فى كل مركز من مراكز المحافظة وذلك وفقاً لما يوضحه الجدول التالى رقم (١) وقد تم استرداد عدد (٨٩) استمارة وقد تم استبعاد عدد (٦) استمارة من إجمالى عدد الاستمارات المستردة وذلك بسبب بعض الاستمارات لا يوجد بها إجابات محددة للعبارة بالإضافة إلى وجود بعض الاستمارات تحتوى على أكثر من إجابته للفقرة الواحدة وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٨٣) استمارة ما نسبته (٨٣ %) حجم العينة ككل.

جدول رقم (١)

عدد استمارات الاستقصاء الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

النسبة المئوية	العدد	الاستمارات
%١٠٠	١٠٠	الاستمارات الموزعة
%٨٩	٨٩	الاستمارات المستردة
%٦	٦	الاستمارات المستبعدة
%٨٣	٨٣	الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي

أداة الدراسة.

تم تصميم استمارة استقصاء شاملة جميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك لمعالجة أسئلتها واختبار فرضياتها وقد تكونت هذه الاستمارة من (٦٦) عبارة وذلك على النحو المبين فى الجدول التالى:

جدول رقم (٢)

متغيرات الدراسة وفقرات الأسئلة التي تقيسها

م	نوع المتغير	المتغير	الفقرات التي تقيسها
١	المتغير المستقل (التمكين الإداري)	الإحساس بقيمة الوظيفة	٥-١
٢		تفويض الصلاحيات	١٢-٦
٣		الاتصال والمشاركة بالمعلومات	٢٠-١٣
٤		التدريب	٢٤-٢١
٥		بناء فرق العمل	٢٩-٢٥
٦	المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)	الرضا عن الأجر	٢٣-٢٠
٧		الرضا عن محتوى العمل	٢٨-٢٤
٨		الرضا عن فرص الترقية	٤٣-٣٩
٩		الرضا عن نمط الإشراف	٤٩-٤٤
١٠		الرضا عن ظروف العمل	٥٢-٥٠
١١	المتغير التابع (الالتزام)	الالتزام العاطفي	٥٧-٥٣
١٢		الالتزام الأخلاقي	٦١-٥٨
١٣		الالتزام الاستمراري	٦٦-٦٢

وقد تم الاعتماد على مقياس Likert Scale في أداة الدراسة حيث منحت الدرجات على النحو التالي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	١
			٢

أساليب التحليل الإحصائي.

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لأغراض هذه الدراسة.

١ - مقاييس Descriptive Statistic وذلك لعرض أسئلة الدراسة ووصف خصائص عينتها في الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢ - تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لقياس أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري) في المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

٣ - تحليل الاعتمادية Reliability وذلك للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cranach's coefficient Alpha).

صدق أداة الدراسة وثباتها.

لقد تم التأكد من صدق إدارة الدراسة (Validity) من خلال قياس ثبات الأداة (Reliability) من خلال استخراج قيمة معامل (Cronbach Coefficient Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة والوسيلة والتابعة حيث بلغت قيمة ألفا للمقياس كاملاً (٨٧ ٪) مما يشير إلى درجة موثوقية عالية في أداة الدراسة والجدول التالي يوضح قيم ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٣)

نتائج ثبات أداة القياس لكل متغير من متغيرات الدراسة.

م	نوع المتغير	المتغير	قيمة Cronbach Alpha
١	التمكين الإداري (المتغير المستقل)	الإحساس بقيمة الوظيفة	٠,٧٤
٢		تفويض الصلاحيات	٠,٩٧
٣		الاتصال والمشاركة بالمعلومات	٠,٨٩
٤		التدريب	٠,٨
٥		بناء فرق العمل	٠,٨٩
٦	الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط)	الرضا عن الأجر	٠,٧٢
٧		الرضا عن محتوى العمل	٠,٩٤
٨		الرضا عن فرص الترقية	٠,٨٨
٩		الرضا عن نمط الإشراف	٠,٩١
١٠		الرضا عن ظروف العمل	٠,٩١
١١	التنظيمي (الالتزام التابع للغير)	الالتزام العاطفي	٠,٧٩
١٢		الالتزام الأخلاقي	٠,٩١
١٣		الالتزام الاستمراري	٠,٩٣

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

ولتحديد مستوى الأهمية النسبية للإجابات سيتم الاعتماد على القانون

التالي:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات = $1,22 / (1 - 0)$

- المستوى المتدني للإجابة = طول الفئة + أقل وزن = $1,22 + 1 = 2,22$

وبذلك فإن المتوسطات الحسابية التي تتراوح ما بين $1 - 2,22$ تكون متدنية

- المستوى المتوسط للإجابة = $1,22 + 2,22 = 3,44$ تكون متوسطة

- المستوى المرتفع للإجابة = $1,22 + 3,44 = 4,66$

ولذلك فإن المتوسطات الحسابية التي تتراوح ما بين $(3,44 - 4,66)$ تكون مرتفعة.

مدى المتوسط	٢,٢٢ - ١	٢,٢٢ - ٣,٤٤	٣,٤٤ - ٤,٦٦
التقدير	متدني	متوسط	مرتفع

أولاً: توصيف متغيرات الدراسة

جدول رقم (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

نوع المتغير	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
(التمكين الإداري) التقدير المستقل	الإحساس بقيمة الوظيفة	٣,٥٦	١,١٥	٣	متوسط
	تفويض الصلاحيات	٣,٢٣	١,٦٨	٥	متوسط
	الاتصال والمشاركة بالمعلومات	٣,٥٢	١,٣	٤	متوسط
	التدريب	٣,٦٧	١,٣٤	٢	مرتفع
	بناء فرق العمل	٣,٧٢	١,٤	١	مرتفع
الإجمالي		٣,٥٤	١,٣٧		

مرتفع	٢	١,١٩	٣,٧٤	الرضا عن الأجر	الرضا الوظيفي المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)
متوسط	٣	١,٥٩	٣,٥	الرضا عن محتوى العمل	
مرتفع	١	١,١٩	٤,١٢	الرضا عن فرص الترقية	
متوسط	٤	١,١٩	٣,٣٧	الرضا عن نمط الإشراف	
متوسط	٥	١,٧	٣,٢٥	الرضا عن ظروف العمل	
		١,٣٧٢	٣,٥٩٨	الإجمالي	
مرتفع	٣	١,١٦	٣,٩	الالتزام العاطفي	التنظيمي المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)
متوسط	١	١,٥٩	٣,٤٦	الالتزام الأخلاقي	
متوسط	٣	١,٦	٣,٤٢	الالتزام الاستمراري	
		١,٤٥	٣,٥٩٦	الإجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التمكين الإداري إجمالاً (٣,٥٤) وأبعاده تتراوح ما بين (٣,٧٢) إلى (٣,٢٢) حيث تعكس القيم الكبيرة للمتوسط الحسابي ارتفاع إدراك مضررات العينة لمتغير التمكين الإداري كما أنه كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل إلى زيادة توافق إجابات مضررات العينة حول العبارات التي تعبر عن المتغير والعكس صحيح ويتضح من تلك المؤشرات ارتفاع مستوى إدراك مضررات العينة بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة للتمكين الإداري عن الحد المتوسط فهو إجمالاً يصل إلى (٣,٥٤) أي أن إدراك مضررات العينة للتمكين الإداري بمصلحة الضرائب المصرية أكبر من المتوسط.

٢- أن أعلى أبعاد التمكين الإداري لدى مضررات العينة هو (بناء فرق العمل) بمتوسط قدره (٣,٧٢) وأقل هذه الأبعاد هو (تفويض الصلاحيات) بمتوسط قدره (٣,٢٢) أما بقية الأبعاد فتقع بين هذين البعدين وكانت على الترتيب بعد التدريب يليه بعد الإحساس بقيمة الوظيفة ثم يليه بعد الاتصال والمشاركة بالمعلومات.

٢ - بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي إجمالاً (٢,٥٩٨) وأبعاده تتراوح ما بين متوسط حسابي قدره (٤,١٣) إلى (٢,٢٥) حيث تعكس القيم الكبيرة للمتغير الحسابي ارتفاع إدراك مفردات العينة لمتغير الرضا الوظيفي ويتضح ارتفاع مستوى إدراك مفردات العينة بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة للرضا الوظيفي عن الحد المتوسط فهو في المجمل يصل إلى (٢,٥٩٨) كما يتبين أن جميع قيم الانحراف المعياري تقع في الحد المقبول.

٤ - أن أعلى أبعاد الرضا الوظيفي لدى مفردات العينة هو (الرضا عن فرص الترقية) بمتوسط قدره (٤,١٣) وأقل هذه الأبعاد هو بُعد (الرضا عن ظروف العمل) بمتوسط قدره (٢,١٥) أما بقية الأبعاد فتقع بين هذين البعدين وكانت على الترتيب بُعد الرضا عن الأجر ثم يليه بُعد الرضا عن محتوى العمل ثم يليه بُعد الرضا عن نمط الإشراف.

٥ - بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الالتزام التنظيمي إجمالاً (٢,٥٩٦) وأبعاده تتراوح ما بين متوسط حسابي قدره (٢,٩) إلى (٢,٤٢) حيث تعكس القيم الكبيرة للمتوسط الحسابي ارتفاع إدراك مفردات العينة لمتغير الالتزام التنظيمي ويتضح ارتفاع مستوى إدراك مفردات العينة بمصلحة الضرائب محل الدراسة لالتزام التنظيمي عن الحد المتوسط فهو في المجمل يصل إلى (٢,٥٩٦) كما يتبين أن جميع قيم الانحراف المعياري تقع في الحد المقبول.

٦ - أن أعلى أبعاد الالتزام التنظيمي لدى مفردات العينة محل الدراسة هو (الالتزام العاطفي) بمتوسط قدره (٢,٩) وأقل هذه الأبعاد هو بُعد (الالتزام الاستمراري) بمتوسط قدره (٢,٤٢) أما بقية الأبعاد فتقع بين هذين البعدين بُعد الالتزام الأخلاقي.

يخلص مما سبق إلى ارتفاع إدراك مفردات عينة الدراسة لمتغير التمكين الإداري وكذلك ارتفاع مستوى إدراك متغير الرضا الوظيفي وأخيراً ارتفاع مستوى متغير الالتزام التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

ثانياً: معامل الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة.

جدول معامل الارتباط الخطي الثاني بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الإحساس بقيمة الوظيفة	تفويض الصلاحيات	الاتصال والمشاركة بالمعلومات	التدريب	بناء فرق العمل	التمكين الإداري	الرضا عن الأجر	الرضا عن محتوى العمل	الرضا عن فرص الترقية	الرضا عن نمط الإشراف	الرضا عن ظروف العمل	الرضا الوظيفي	الالتزام العاطفي	الالتزام الأخلاقي	الالتزام التنظيمي
الإحساس بقيمة الوظيفة	١														
تفويض الصلاحيات	٠,٧٧١	١													
الاتصال والمشاركة بالمعلومات	٠,٨٦٨	٠,٩٥١	١												
التدريب	٠,٨٢٦	٠,٨٤٩	٠,٩١٦	١											
بناء فرق العمل	٠,٧٤١	٠,٩١٢	٠,٩٥٤	٠,٨٧٧	١										
الرضا عن الأجر	٠,٧٥٢	٠,٨٧٢	٠,٩١٦	٠,٩٥٧	٠,٩٤٢	١									
الرضا عن محتوى العمل	٠,٣١١	٠,٩٢٤	٠,٩٤٣	٠,٨١٢	٠,٩٥٥	٠,٩٠٥	١								
الرضا عن فرص الترقية	٠,٤٦٥	٠,٤٢٧	٠,٦٢٥	٠,٦١٥	٠,٦٧٧	٠,٩٠٧	٠,٥٥٨	١							
الرضا عن نمط الإشراف	٠,٧٩٨	٠,٩٤٦	٠,٩٦٩	٠,٨٨٦	٠,٩٢٥	٠,٩١٣	٠,٩١٦	٠,٥٧٨	١						
الرضا عن ظروف العمل	٠,٧٧٩	٠,٩٩٨	٠,٩٥٥	٠,٩٥٢	٠,٩٢٢	٠,٨٨٢	٠,٩٢٣	٠,٤٢٧	٠,٤٢٧	١					
الرضا الوظيفي إجمالاً	٠,٧١٧	٠,٧٨٦	٠,٩٠٣	٠,٨٤٢	٠,٩١٦	٠,٩٢٥	٠,٩٢٣	٠,٨١٧	٠,٤٢٧	٠,٧٧٧	١				
الالتزام العاطفي	٠,٧٣٦	٠,٩٢٣	٠,٩٤١	٠,٨١٢	٠,٩٤٣	٠,٩٠٩	٠,٩٢٣	٠,٥٢٧	٠,٤٢٧	٠,٩٥١	٠,٧٨٧	١			
الالتزام الأخلاقي	٠,٨٢٥	٠,٩٥٥	٠,٩٥٨	٠,٨٧٩	٠,٩٢٣	٠,٩٠٧	٠,٩٢٣	٠,٤٢٧	٠,٤٢٧	٠,٩٤٢	٠,٩١٦	٠,٨١٢	١		
الالتزام الاستراتيجي														١	
الالتزام التنظيمي إجمالاً															١

المصدر: نتائج اختبار بيرسون للارتباط الثاني بين متغيرات الدراسة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- الارتباط الخطي بين أبعاد متغير التمكين الإداري مع بعضها البعض ومع أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين الإحساس بقيمة الوظيفة كأحد أبعاد التمكين الإداري وجميع أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ويرجع ذلك إلى أن الإحساس بقيمة الوظيفة يتم قياسها من خلال إحساس الموظف بأهمية وظيفته بالإضافة إلى إحساس الموظف بأن وظيفته تؤثر في وظائف الآخرين.

- توجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين تفويض الصلاحيات كأحد أبعاد التمكين الإداري وجميع أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ويرجع ذلك إلى أن تفويض الصلاحيات يساعد على إنجاز الأعمال وشعور الموظف بالاستقلالية في العمل وبناء كوادرف صف تالي داخل المنظمات العامة والحكومية.

- توجد علاقة ارتباط معنوي موجبه بين الاتصال والمشاركة بالمعلومات كأحد أبعاد التمكين الإداري وجميع أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك إلى أن الاتصال والمشاركة بالمعلومات تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمات محل الدراسة بالإضافة إلى توفير المعلومات يساعد الموظفين على اتخاذ القرارات وتحديد الرؤية والأهداف المستقبلية.

- توجد علاقة ارتباط معنوي موجبه بين التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري وجميع أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك إلى أن التدريب يساعد على تبادل الخبرات واكتساب الموظفين داخل المنظمات العامة معارف وخبرات جديدة.

- توجد علاقة ارتباط معنوي موجبه بين بناء فرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري وجميع أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك إلى أن بناء فرق العمل يساعد على حل المشكلات وإنشاء علاقات تعاونية بين العاملين وانتشار الثقة المتبادلة بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمات العامة والحكومية.

٢- الارتباط الخطي بين أبعاد متغير الرضا الوظيفي مع بعضها البعض ومع أبعاد متغير التمكين الإداري وأبعاد الالتزام التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين الرضا عن الأجر كأحد أبعاد الرضا الوظيفي وجميع أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي ويرجع ذلك إلى أن الرضا عن الأجر يعكس تناسب الأجر مع متطلبات المعيشة والعدالة في توزيع الأجور.

-توجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين الرضا عن محتوى العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي وجميع أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي ويرجع ذلك إلى أن الرضا عن محتوى العمل يعكس درجة تنوع المهام للعاملين داخل المنظمات بالإضافة إلى توضيح سهولة الإجراءات ووضوح الأهداف.

-توجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين الرضا عن فرص الترقية كأحد أبعاد الرضا الوظيفي وجميع أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي ويرجع ذلك إلى أن الرضا عن فرص الترقية يعكس العدالة في سياسات الترقية وتوفير فرص التدريب المتاحة.

-توجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين الرضا عن نمط الإشراف كأحد أبعاد الرضا الوظيفي وجميع أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي ويرجع ذلك إلى أن الرضا عن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المشرف مع حل المشكلات ووضوح التعليمات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

-توجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين الرضا عن ظروف العمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي وجميع أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي ويرجع ذلك إلى أن الرضا عن ظروف العمل يعكس الرضا عن ساعات العمل اليومية والظروف المادية للعمل من التهوية والإضاءة

٢ - الارتباط العكسي بين أبعاد الالتزام التنظيمي مع بعضها البعض مع أبعاد متغير التمكين الإداري وأبعاد الرضا الوظيفي.

-تجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين الالتزام العاطفي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي وجميع أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي ويرجع ذلك إلى أن الالتزام العاطفي يعكس درجة الإخلاص والولاء لمكان العمل والاعتزاز للعمل به.

-تجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين الالتزام الاستمراري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي وجميع أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي ويرجع ذلك إلى أن الالتزام الاستمراري يعكس مدى تمسك العاملين بالعمل داخل المنظمة.

-تجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين الالتزام الأخلاقي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي وجميع أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي ويرجع ذلك إلى أن

الالتزام الأخلاقي يعكس مدى تمسك العاملين بالبقاء والعمل داخل المنظمات في ظل الظروف البيئية والوظيفية الموجودة.

يتضح مما سبق، وجود علاقات ارتباط بين متغيرات الدراسة الثلاث (التمكين الإداري الرضا الوظيفي الالتزام التنظيمي) وفيما بين أبعاد تلك المتغيرات.

ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.

نتائج اختبار الفرض الأول:

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) كجمالي والالتزام الوظيفي إجمالاً وبأبعاده (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التمكين الإداري على أبعاد الالتزام التنظيمي

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
sig	T	B	الخطأ المعياري	درجة الحرية DF	Sig.F مستوى الدلالة	F	معامل R ² التحديد	معامل R الارتباط	
٠,٠٠١	٣٨,٥٥	١,٠٤	٠,٠٢٧	١	٠,٠٠٠	١٤٨٥,٨	٠,٩٤٨	٠,٩٧٤	الالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية
				٨٢					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

تشير نتائج التحليل الإحصائي في جدول رقم (٦) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (١٤٨٥,٨) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\mu \leq 0,05$) وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجة حرية (١) ويدعم ذلك قيمة (B) والبالغة (١,٠٤) وقيمة (T) والبالغة (٣٨,٥٥) وهي أيضا قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\mu \leq 0,05$) كما تشير قيمة (R²) والبالغة (٠,٩٤٨) إلى أن تأثير التمكين الإداري يضر ما نسبته (٩٤,٨%) من التغيرات

الحاصلة في الالتزام التنظيمي بمصلحة الضرائب محل الدراسة في حين أن (٥,٢%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (٠,٩٧٤) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين متغيري التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية.

وبناء على ما سبق فإننا نقبل الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) $(\alpha \leq)$ بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) كإجمالي والالتزام الوظيفي إجمالاً وبأبعاده (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

نتائج اختبار الفرض الثاني:

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) كإجمالي وأبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف) بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التمكين الإداري على أبعاد الرضا الوظيفي

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
sig	T	B	خطأ التقاري	درجة الحرية DF	Sig.F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
٠,٠٠١	٢٤,٦	٠,٩٧٢	٠,٠٢٨	١	٠,٠٠٠	١١٩٧,٢	٠,٩٣٦	٠,٩٦٨	الرضا الوظيفي في مصلحة الضرائب المصرية
				٨٢					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

تشير نتائج التحليل الإحصائي فى جدول رقم (٧) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (١١٩٧,٢) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($0,05 \leq \mu$) وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجة حرية (١) ويدعم ذلك قيمة (B) والبالغة (٠,٩٧٢) وقيمة (T) والبالغة (٢٤,٦) وهي أيضاً قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0,05 \leq \mu$) كما تشير قيمة (R^٢) والبالغة (٠,٩٣٦) إلى أن تأثير التمكين الإداري يفسر ما نسبته (٩٣,٦%) من التغيرات الحاصلة فى الرضا الوظيفي بمصلحة الضرائب محل الدراسة فى حين أن (٦,٤%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل فى نموذج الدراسة ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (٠,٩٦٨) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين متغيري التمكين الإداري والرضا الوظيفي فى مصلحة الضرائب المصرية.

وبناء على ما سبق فإننا نقبل الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ($\alpha \leq$) بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) كإجمالي وأبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف) بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

نتائج اختبار الفرض الثالث:

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف) كإجمالي والالتزام التنظيمي إجمالاً وبأبعاده (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
sig	T	B	خطأ المعيار	درجة الحرية DF	Sig.F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد	
٠,٠٠١	٤٤,٧٣	١,٠٤٢	٠,٠٢٣	٨٢	٠,٠٠٠	٢٠٠٠,٦	٠,٩٦١	٠,٩٨
				١				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

تشير نتائج التحليل الإحصائي في جدول رقم (٨) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (٢٠٠٠,٦) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\mu \leq 0,05$) وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجة حرية (١) ويدعم ذلك قيمة (B) والبالغة (١,٠٤٢) وقيمة (T) والبالغة (٤٤,٧٣) وهي أيضاً قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\mu \leq 0,05$) كما تشير قيمة (R²) والبالغة (٠,٩٦١) إلى أن تأثير الرضا الوظيفي يفسر ما نسبته (٩٦,١%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي بمصلحة الضرائب محل الدراسة في حين أن (٣,٩%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (٠,٩٨) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين متغيري الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية.

وبناء على ما سبق فإننا نقبل الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ($\alpha \leq$) بين أبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف) كإجمالي والالتزام التنظيمي إجمالاً وبأبعاده (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

نتائج اختبار الفرض الرابع:

يؤثر الرضا الوظيفي كإجمالي تأثير موجبا معنويا فى العلاقة بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) بصفة عامة والالتزام التنظيمي إجمالاً وبأبعاده (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين دور الرضا الوظيفي فى العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

ANOVA تحليل التباين		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig.F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
٠,٠٠٠	١٠٨٤,٢	٠,٩٦٤	٠,٩٨٢	الرضا الوظيفي

يتضح الجدول السابق ما يلي:

١ - قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة (R = ٠,٩٨٢) وهو عال جداً وهذا يدل على أن معامل الارتباط بين أبعاد كل من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي وبين أبعاد الرضا الوظيفي عالية جداً (ارتباط طردي قوي) .

٢ - مربع معامل الارتباط (R²) وتشير القيمة فى الجدول السابق إلى أن (٩٦,٤ %) من التغييرات الحادثة فى أبعاد الرضا الوظيفي إجمالاً تعود إلى أبعاد كل من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي مجتمعة فى حين أن (٣,٦ %) من التغييرات الحادثة فى أبعاد الرضا الوظيفي تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل فى هذا النموذج وهذه النسبة ضعيفة جداً تكاد يكون ليس لها تأثير .

٣ - قيمة اختبار « F » (F = 1084.2) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد

التمكين الإداري والالتزام التنظيمي مجمعة بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة وبين الرضا الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (١٠)

معادلة الانحدار المتعدد لدور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

أبعاد الرضا الوظيفي	الثابت	التمكين الإداري	الالتزام التنظيمي
	٠,٢١٢	٠,٢٥٥	٠,٦٩

يوضح الجدول السابق أنه بقياس أبعاد كل من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة ، وتطبيق النموذج السابق يمكن التنبؤ بقدرة مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة على الاهتمام بأبعاد الرضا الوظيفي كما أن كل تغير قدره ٠,٢٥٥ في أبعاد التمكين الإداري ٠,٦٩ في أبعاد الالتزام التنظيمي يزيد من قدرة مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة من الاهتمام بأبعاد الرضا الوظيفي بمقدار الوحدة الواحدة.

ويمكن تلخيص نموذج العلاقة كما يلي:

تحسين الرضا الوظيفي في مصلحة الضرائب المصرية = ٠,٢٥٥ أبعاد التمكين الإداري + ٠,٦٩ في أبعاد الالتزام التنظيمي + ٠,٢١٢

وبناء على ما سبق فإننا نقبل الفرضية التي تنص على: يؤثر الرضا الوظيفي كإجمالي تأثير موجبا معنويا في العلاقة بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) بصفة عامة والالتزام التنظيمي إجمالاً وبأبعاده (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

الخاتمة.

في ظل التطور السريع الذي تشهده بيئة العمل في القطاع العام بدأت منظمات الأعمال بتبني مفاهيم إدارية حديثة لمواكبة هذا المتغيرات المتسارعة ويُعد مفهوم التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي جذبت اهتمام الكثير من المنظمات كونه يساعد الإدارة على توسيع مشاركة العاملين ومنحهم القوة والصلاحيات والمسئوليات وبما أن التمكين الإداري يشجع العاملين على المبادرة والإبداع والحرية باتخاذ القرارات، وبالتالي فإن التمكين الإداري يساعد على تحسين مستويات الالتزام التنظيمي الذي يعتبر أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من الظواهر السلوكية في بيئة العمل مثل الرضا الوظيفي.

ومن هنا كان لا بد من البحث عن طريقة تساعد في التعرف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية ولهذا فقد تم صياغة الإشكالية المتعلقة بموضوع الدراسة على النحو التالي: ما هو دور الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي؟.

وانطلاقاً من الإشكالية السابقة وتساؤلاتها والفروض التي بنيت عليها الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى أربعة مباحث رغبة في الإلمام بكل جوانب الموضوع وعناصره حيث تناول المبحث الأول من الدراسة الإطار العام لتلك الدراسة وتضمن هذا الجزء مقدمة الدراسة ومشكلاتها والتساؤلات التي تدور حولها تلك الدراسة بالإضافة إلى عرض لأهمية وأهداف الدراسة ثم فرضيات الدراسة والتعريفات الإجرائية لمفاهيمها ومنهجية الدراسة وحدودها الموضوعية والمكانية واختتمت الدراسة بإطارها العام بالدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات وما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات السابقة. أما المبحث الثاني من الدراسة ويتمثل في هذا المبحث الإطار النظري للدراسة وتناول هذا الجزء دراسة متغيرات الدراسة من حيث المفهوم والأهمية وأبعاد ومحددات لكل ممن متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير التابع ويتمثل في بُعد الالتزام التنظيمي والمتغير المستقل والمتمثل في بُعد التمكين الإداري والمتغير الوسيط في هذه الدراسة ويتمثل في بُعد الرضا الوظيفي. ويأتي المبحث

الثالث من الدراسة ويتمثل في الدراسة الميدانية وتتضمن هذا الجزء عرض لحجم وعينة الدراسة وصدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبارات الفروض.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج للدراسة الميدانية تم التوصل إلى نتائج للدراسة بالإضافة إلى عرض إطار مقترح لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة وفي النهاية تم صياغة مجموعة من التوصيات الخاصة بهذه الدراسة وهذا ما تم تناوله في المبحث الرابع والأخير من الدراسة ويتم عرضها كما يلي:

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات عينة الدراسة نحو أبعاد التمكين الإداري في مصلحة الضرائب المصرية كانت إيجابية حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (٣,٥٤) مما يشير إلى أن هناك إحساس بقيمة الوظيفة وتفويض للصلاحيات ومشاركة للمعلومات وتدريب العاملين والعمل طبقاً لفرق العمل داخل المنظمة محل الدراسة حيث بلغ أعلى الأبعاد اهتماماً هو بناء فرق العمل وأقلهم اهتماماً تفويض الصلاحيات.

ومن خلال ما سبق فقد تم تحقيق الهدف الأول للدراسة والإجابة على التساؤل الأول للدراسة حول التعرف على مستوى التمكين الإداري السائد لدى المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية للأبعاد المكونة للتمكين الإداري من وجهة نظرهم.

٢- ظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات عينة الدراسة نحو أبعاد الرضا الوظيفي في مصلحة الضرائب المصرية كانت إيجابية حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (٣,٥٩٨) مما يشير إلى أن هناك إحساساً بالرضا عن الأجر والرضا عن محتوى العمل والرضا عن فرص الترقية والرضا عن نمط الإشراف والرضا عن ظروف العمل داخل المنظمة محل الدراسة حيث بلغ أعلى الأبعاد اهتماماً هو الرضا عن فرص الترقية وأقلهم اهتماماً الرضا عن ظروف العمل.

ومن خلال ما سبق فقد تم تحقيق الهدف الثاني للدراسة والإجابة على التساؤل الثاني للدراسة حول التعرف على مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية للأبعاد المكونة للرضا الوظيفي من وجهة نظرهم.

٢ - ظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات عينة الدراسة نحو أبعاد الالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية كانت إيجابية حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (٢,٥٩٦) مما يشير إلى أن هناك إحساسا بالالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي والالتزام الاستمراري داخل المنظمة محل الدراسة حيث بلغ أعلى الأبعاد اهتماما هو الالتزام العاطفي وأقلهم اهتماما الالتزام الاستمراري.

ومن خلال ما سبق فقد تم تحقيق الهدف الثالث للدراسة والإجابة على التساؤل الثالث للدراسة حول التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد لدى المديرين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية للأبعاد المكونة للالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم.

٤ - توجد علاقة ارتباط موجبة « طردية » قوية بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) كإجمالي والالتزام الوظيفي إجمالاً وبأبعاده (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (٠,٩٧٤) أي كلما زاد الاهتمام بالتمكين الإداري بأبعاده المختلفة داخل مصلحة الضرائب المصرية قابله ذلك زيادة في الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.

ومن خلال ما سبق فقد تم تحقيق الهدف الرابع للدراسة والإجابة على التساؤل الرابع للدراسة حول التعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد الالتزام التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية.

٥ - توجد علاقة ارتباط موجبة « طردية » قوية بين التمكين الإداري (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) كإجمالي وأبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف) حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (٠,٩٦٨) أي كلما زاد الاهتمام بالتمكين الإداري بأبعاده المختلفة داخل مصلحة الضرائب المصرية قابله ذلك زيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة.

ومن خلال ما سبق فقد تم تحقيق الهدف الخامس للدراسة والإجابة على التساؤل الخامس للدراسة حول التعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد الرضا الوظيفي بمصلحة الضرائب المصرية.

٦- توجد علاقة ارتباط موجبة « طردية » قوية بين أبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف) كإجمالي والالتزام التنظيمي إجمالاً وبأبعاده (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري) حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (٠,٩٨) أي كلما زاد الاهتمام بأبعاد الرضا الوظيفي داخل مصلحة الضرائب المصرية قابله ذلك زيادة في الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة داخل المنظمة محل الدراسة

ومن خلال ما سبق فقد تم تحقيق الهدف السادس للدراسة والإجابة على التساؤل السادس للدراسة حول التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة وأبعاد الالتزام التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية.

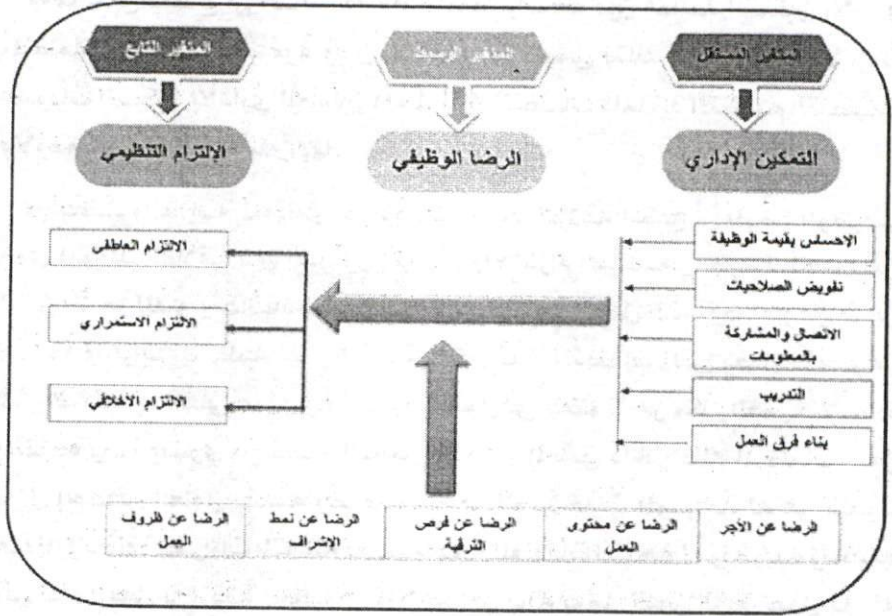
٧- يلعب الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة والمتمثلة في (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف الرضا عن ظروف العمل) دوراً محورياً وحيوياً في التأثير على العلاقة بين كل من التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (الإحساس بقيمة الوظيفة تفويض الصلاحيات الاتصال والمشاركة بالمعلومات التدريب بناء فرق العمل) وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده التالية (الالتزام العاطفي الالتزام الأخلاقي الالتزام الاستمراري)

ومن خلال ما سبق فقد تم تحقيق الهدف السابع للدراسة والإجابة على التساؤل السابع للدراسة حول التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

ثانياً: الإطار المقترح للدراسة.

شكل رقم (١)

الإطار المقترح لدور الرضا الوظيفي فى العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.



إن عملية التمكين الإداري ما هي إلا حصيلة جهود مكثفة لا تتم بين عشية وضحاها وخاصة فى المنظمات العامة والحكومية وهنا تعتمد على درجة اقتناع الإدارة العليا بتلك المنظمات بضرورة فلسفة التمكين وتعتمد أيضاً على مقدار ما يتوفر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة وهنا دور القيادة الإدارية الفعالة فى تهيئة البيئة المناسبة وخلق الثقافة التنظيمية الداعمة لهذه المنظمة فالتمكين يحتاج إلى إحداث تغييرات على جميع المستويات المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية فهو منظومة متكاملة تتطلب من الإدارة العليا التخطيط الجيد لضمان نجاحها وتحقيق الأهداف المنشودة منها.

ولتحقيق الاستفادة بشكل كبير من التمكين الإداري لابد من الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم لذا فإن الإدارة القائمة على الالتزام والتي تهدف لإعطاء العاملين والمتعاملين معها أكبر قيمة ممكنة تعتبر نموذج إداري جيد لأن الالتزام هو منهج وطريقة حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتأسيس قاعدة

صلبة من العاملين المخلصين حيث إن معدلات الاحتفاظ بالعاملين وبالمتعاملين ليست أرقاما ليس لها قيمة بل هي المعيار الذي يكشف مستوى هذه المنظمة.

ومما سبق يتضح أن هناك علاقة ارتباط واضحة بين فعالية التمكين الإداري بالمنظمات العامة والحكومية وبين الالتزام التنظيمي بتلك المنظمات فكلما زادت مستويات التمكين الإداري للعاملين داخل تلك المنظمات كلما زاد التزامهم التنظيمي وولائهم للمنظمات العاملين بها.

وبالبحث والدراسة للعوامل المؤثرة على هذه العلاقة اتضح أن الرضا الوظيفي يقوي ويوطد العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي فرضا العامل عن كل من الأجر الذي يتقاضاه نظير عمله وعن محتوى العمل الذي يعمل به وعن فرص الترقية واللوائح المنظمة لها والمطبقة داخل تلك المنظمات التي يعمل فيها وعن الإشراف والمتابعة على عمله وعن ظروف العمل في منظمته من مكان العمل والإضاءة والتهوية يعزز ويقوي من تأثير التمكين الإداري المطبق داخل تلك المنظمات - من خلال إحساس العامل بقيمة وظيفته وحجم الصلاحيات الممنوحة له في تنفيذ أعماله واتخاذ القرارات المتعلقة بعمله وحجم المعلومات المتاحة له وتدريبه وتأهيله على أداء العمل بطريقة صحيحة والإحساس بأنه يعمل ضمن فريق عمل كل له اختصاصه وصلاحياته - على التزام العامل عاطفياً بزيادة ولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها ورغبته المستمرة في العمل فيها دون التفكير في تركها.

نستنتج في النهاية أن التمكين الإداري إجمالاً وبأبعاده يؤثر في الالتزام التنظيمي إجمالاً وبأبعاده كما يتضح دور أبعاد الرضا الوظيفي كوسيط تداخلي في هذه العلاقة.

ثالثاً: توصيات الدراسة.

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن وضع مجموعة التوصيات وذلك على النحو التالي:

١- تبني الإطار المقترح للدراسة الحالية من قبل العاملين بمصلحة الضرائب المصرية من خلال توجيه وزارة المالية لتلك المصالح بالتبني التدريجي لمتغيرات الإطار المقترح.

٢- أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن بُعد بناء فرق العمل من الأكثر الأبعاد تأثيراً على التمكين الإداري وهو ما يعنى التركيز على جوانب العمل الجماعي والمشاركة فى عملية التخطيط واتخاذ القرار ويساعد ذلك بدوره على تحسين مستوى التمكين الإداري داخل مصلحة الضرائب المصرية وكان أقل الأبعاد تأثيراً بعد تفويض الصلاحيات ولذلك نوصي بما يلي:

- منح العاملين داخل مصلحة الضرائب المصرية المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من أداء الأعمال المفوضة إليهم دون تدخل المديرين.

- توفير المزيد من المعلومات والحرية فى العامل مع المشكلات فى حالة الحاجة للتدخل الفوري فى عملية اتخاذ القرار.

٣- تشير نتائج الدراسة إلى أن بُعد الرضا عن فرص الترقية من الأكثر الأبعاد تأثيراً على الرضا الوظيفي وهو ما يعنى أن فرص الترقية بمصلحة الضرائب المصرية تلاقي قبولا من قبل العاملين وكان أقل الأبعاد تأثيراً بعد الرضا عن ظروف العمل ولذلك نوصي بما يلي:

- ضرورة إعداد الدراسات الخاصة بتحديد فترة العمل وعدد ساعات العمل المناسبة لكل إدارة من الإدارات المختلفة.

- ضرورة الاهتمام ببيئة العمل المادية من الاهتمام بالتهوية والإضاءة

٤- أوضحت نتائج الدراسة إلى أن بُعد الالتزام العاطفي أكثر الأبعاد تأثيراً على الالتزام التنظيمي وهو ما يعنى أن درجة ولاء وإخلاص العاملين وشعورهم بالاعتزاز والانتماء يزيد من الولاء العاطفي للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية وكان أقل الأبعاد تأثيراً بعد الالتزام الاستمراري ولذلك نوصي بما يلي:

- زرع حب الاستمرارية فى العلاقة بين العاملين داخل الإدارات المختلفة.

- التطلع إلى المشاركة فى الأعمال والتطلع أيضاً إلى الحصول على مرتبة وظيفية متميزة فى مكان العمل.

٥- تشير نتائج الدراسة إلى توافر شروط الوساطة التداخلية لمتغير أبعاد الرضا الوظيفي وذلك فى مسار العلاقة المباشرة بين التمكين الإداري محل الدراسة من جانب والالتزام التنظيمي إجمالاً وأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام

الأخلاقي) من جانب آخر وعلى النحو المبين بنتائج اختبارات الفروض وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بأن تهتم مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة بدور أبعاد الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي ويمكن تفعيل تلك التوصية من خلال:

- قيام الإدارة بمصلحة الضرائب المصرية بتحديد مدى تبني أبعاد الرضا الوظيفي والتعرف على أكثر الأبعاد تحقيقاً للالتزام التنظيمي لتدعيمه.
- تصميم برامج وأنظمة لإيصال مفاهيم أبعاد الرضا الوظيفي والتمكين الإداري إلى المديرين بمصلحة الضرائب المصرية.

قائمة المراجع.

أولاً : المراجع العربية.

أ - الكتب.

١. أحمد صقر عاشور السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ٢٠٠٥
٢. أحمد كردي إدارة السلوك التنظيمي الناشر المؤلف على موقع [http://](http://2010,kenanaonline.com/files)
٣. أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الاسكندرية .
٤. حبيب الصحاف معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين مكتبة لبنان للنشر بيروت لبنان ٢٠٠٣
٥. حسن حريم (١٩٩٧) السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات الطبعة الأولى دار زهران للنشر ١٩٩٧
٦. حسن حريم السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن ٢٠٠٤
٧. زكريا الدوري أحمد علي صالح إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة الطبعة الأولى البازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن ٢٠٠٩
٨. سعد العنزي أحمد صالح إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن ٢٠٠٩
٩. عبد المحسن السميح دراسات في الإدارة المدرسية الحامد للطباعة والنشر الطبعة الأولى نجد التجارية ٢٠١٠
١٠. صلاح الدين عبد الباقي السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية الإسكندرية جمهورية مصر العربية ٢٠٠٣

١١. صلاح الدين محمد عبد الباقي إدارة الموارد البشرية مطبعة الدار الجامعية الإسكندرية مصر ٢٠٠١
١٢. عامر خضير الكبسي (٢٠٠٤) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر ٢٠٠٤
١٣. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية الطبعة الأولى المكتبة العصرية مصر ٢٠٠٧
١٤. عبد الرحمن الأزرق علم النفس التربوي للمعلمين الطبعة الأولى دار الفكر اللبناني بيروت لبنان. ٢٠٠٠
١٥. عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الافراد الدار الجامعية للطباعة والنشر بيروت ١٩٩٧
١٦. علي المصاورة نعمة الخفاجي إدارة التنوع - منظور الالتزام التنظيمي دار الأيام للنشر والتوزيع عمان الأردن. ٢٠١٥
١٧. علي عبد الوهاب وآخرون إدارة الموارد البشرية دار الحريري للطباعة القاهرة مصر ٢٠٠٤
١٨. محفوظ جودة إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات الطبعة الثالثة دار وائل للنشر عمان الأردن ٢٠٠٨
١٩. مدني عبد القادر علاقي الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية مكتبة دار جدة جدة المملكة العربية السعودية ٢٠٠٠
٢٠. يحيى سليم ملحم التمكين كمفهوم إداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ٢٠٠٦
- ب- المجالات العلمية.

١. الأدهم بن خليفة اللويش الشمري الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة حائل مستقبل التربية العربية مجلد (٢٢) العدد (٩٦) ٢٠١٥

٢. إياد فاضل التميمي السلوك الإبداعي وأثره في الميزة التنافسية مجلة البصائر جامعة مؤتة المجلد ٨ العدد الأول ٢٠٠٤
٣. ايمن أحمد العمري وفاء مصطفى كامل درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة مجلة دراسات العلوم التربوية المجلد ٢٨ الأردن Locke, the Nature and causes of job Satisfaction, johonwiley 2008 Sons New York, 1983,P :130
٤. باديسبوخلوة بن قرينة محمد حمزة أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت - ولاية ورقلة مجلد أداء المؤسسات الجزائرية العدد (٧) ٢٠١٥
٥. باسم عبد الحسين (٢٠١٢) أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة لسدود والخزانات مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد (٢١) ٢٠١٢
٦. حسن أحمد الطعاني (٢٠١٢) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية مجلة الدراسات - العلوم التربوية المجلد (٤٠) ملحق الأردن ٢٠١٢
٧. سامي عبد الله الرضا الوظيفي لمدوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد ١٤ عدد ٢ جامعة الكويت ٢٠٠٧ نقلاً عن السميح عبد المحسن (ديسمبر ٢٠٠٨) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مجلة قطاع الدراسات التربوية العدد الثاني جامعة الأزهر جمهورية مصر العربية.
٨. سليمان إبراهيم الحوري حسين علي الزيود العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في شركات الاتصال الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية جامعة آل البيت مجلة المنارة للبحوث والدراسات المجلد (١٧) العدد (٥) ٢٠١٠

٩- عبد الرحمن عبد الله علوان التمكين الإداري في المنظمات الخدمية، دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة مجلة العلوم الاقتصادية عدد ٢٢ مجلد ٧- ٢٠١١

١٠- عبد الرحيم الأحمدى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد ١٢ عدد ٣ جامعة الكويت الكويت ٢٠٠٦

١١- فلاح بن خلف العجري التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد (٦) العدد (٩) السعودية ٢٠١٧

ج- المؤتمرات والندوات العلمية.

عبد الرحمن الشقاوي نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠ محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص الرياض المملكة العربية السعودية ٢٠٠٢

د- الرسائل العلمية.

١- محمد أبو جياب مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية - غزة فلسطين ٢٠١٤

٢- أمل فوزي إبراهيم الحاج علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة جامعة الأزهر- غزة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة فلسطين ٢٠١٥

٣- تهاني الرميحي التمكين الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المراكز الصحية الحكومية في مملكة البحرين رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دلمون البحرين ٢٠١١

٤- مطر بن عبد المحسن الجميلي الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية ٢٠٠٨

٥. خالد سليمان الرشودي مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية ٢٠٠٩
٦. دعاء الجعبري واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخليل فلسطين ٢٠١٠
٧. رتيبة سلامة الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن ٢٠٠٣
٨. شويح نور الدين تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المنظمة العمومية الاقتصادية : حالة المنظمة الجزائرية للكهرباء والغاز رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الجزائر ٢٠٠٥ نقلاً عن: الشهراني عبد الله عوض (٢٠٠٩) دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية.
٩. عالية عبد الحميد عارف تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس جمهورية مصر العربية ٢٠٠٤
١٠. شهرزاد لبصير عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة : دراسة حالة مؤسسة Sopromac رسالة ماجستير غير منشورة جامعة باتنة ٢٠٠٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

Books:

1. Daft R.L. & Noe R.A. "Organizational Behavior Sandiego" Hacourt College Publisher Inc. N.Y,2001.p.11
2. Emerson, A.. Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU, Credit Union Journal,2008
3. Gibson James & Donnelly H.James &Lvancevich John &Konopask Robert, "Organizations Behaviour Structure Process" McGraw-Hill. 2003, p.30
4. Herzberg, F. Mausner B.& Snyderman B. The Motivation to Work New York Wiley 1999
5. Littrell, Romie, 2003, Employee Empowerment in chine, case study. Auckland University of technology, faculty of business, New Zealand
6. Okpara, J.O. (2004) "Job Satisfaction and Organizational Commitment : Are There Difference Between American and Nigerian Managers Employed in the US MNCS in Nigeria? " Academy of Business and Administrative Science email : jakopara@bel.edu
7. Robbins P. Stephen "Organizational Behavior" 8th Int. Ed. 10th Ed. Prentice Hall Inc. New Jersey. 2003

Periodicals

1. Avolio B. J. Zhu W. Koh, W. & Bhatia "Transformational Leadership and Organizational Commitment : Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderation Role of Structural Distance " Journal of Organizational Behavior vol.25, 2004, p951-968.
2. Baird, Kevin & Wang, Haiyin. (2009). Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. Personnel Review, Vol. 39 No. 5, 2009, pp. 574-599
3. Carter, Tony, (2009). Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration, 1(2) 39-44
4. Chegin, mehrdad, cheginigoudarvand (2013). The relation between empowerment and organizational commitment m international research journal of applied and basic sciences, vol 4, n 5

5. Hassan, Arif(2002). "Organizational Justice as a determinant of Organizational Commitment and intention to leave" International Islamic University, Malaysia, Asian Academy of Management Journal, Vol.7,No.2, 55-66, July
6. Jaros S.J. Jermer J.M.,Koehler J.W. &Sincich T. (1993) "Effects of Continuous Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process : an Evaluation of Eight Structure Equation Models" Academy of Management Journal vol.36 pp951-995.
7. Lee B.H. (2003) "Empirical Study Organizational Commitment : A Multi Level Approach " Journal of Behavioral and Applied Management vol.4, no.3, pp176-188.-
8. Madison T.F. Ward, S. and Royalty K. (2012) "Corporate Social Responsibility Organizational Commitment and Employer – Sponsored Volunteerism "International Journal of Business and Social Science vol.3 no.1, pp1-14.

Thesis.

1. Diab, Hanan, job satisfaction among employed dentists in the Gaza strip, Palestine, master of public health, Al- Quds university, Palestine, (2002).
2. Salazer, J. (2000). The relationship between hospitably employee empowerment, over all job satisfaction and organization commitment: A study of race and gender differences, Unpublished Phd, Dissertation, University of southern Alabama
3. Straiter, Kristin L, Study of the effect of supervisors trust of subordinates and their organization and job satisfaction and organizational commitment, dissertation abstract, regent university, (2004).

Online Website.

1. Bowen, D. & Lawler, E. (1992).The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When, Sloan Management Review, spring Available at: <http://www.sloanreview.mit.edu/article/theempowerment-of-service-workers-what-why-how-andwhen/17.1.2016>
2. Ruth, Alas, Weisun . (2008) . Connections Between Types of Innovation Types of Organizational change and Levels of Learning : A Study of Chinese organizations" china I nights today, volume (01) issue (01) January- march, <https://www.chinainsightstoday.com23.5.2018>

الملخص.

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى إطار مقترح يوضح دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الضرائب المصرية وذلك من خلال دراسة العلاقة بين كل من التمكين الإداري وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعلاقة بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ولهذا الغرض تم تصميم استمارة استقصاء تكونت من (٦٦) عبارة وقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية وذلك لكبر حجم المجتمع وقد تم توزيع استمارة الاستقصاء على مفردات العينة حيث تم توزيع عدد (١٠٠) استمارة تم استرداد منها عدد (٨٩) استمارة كان منها (٨٢) استمارة صالحة لإجراء التحليل الإحصائي أي ما نسبته (٨٢ %) من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة وقد اعتمدت هذه الدراسة على النهج الوصفي التحليل بالإضافة إلى أسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة لإتمامها وقد تم استخدام برامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات المجمعة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك تأثيراً واضحاً للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة المتمثلة في (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقية الرضا عن نمط الإشراف الرضا عن ظروف العمل) على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي بالمنظمات العامة والحكومية. كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة تبني الإطار المقترح بها من قبل العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بوجه خاص والمنظمات العامة والحكومية بشكل عام؛ لما له من أثر إيجابي في تحسين العلاقة بين كل من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : الرضا الوظيفي - التمكين الإداري - الالتزام التنظيمي - مصلحة الضرائب المصرية.

The role of job satisfaction in the relationship between administrative empowerment and organizational commitment.

An Applied study on the Egyptian Tax Authority.

Ramez Ramadan Mohammed Hussein

Lecturer at the Department of Public Administration

Faculty of Management Sciences

Sadat Academy for Management Sciences

- Abstract:

This study pursues to reach a suggested framework that explains the role of job satisfaction in the relationship between administrative empowerment and organizational commitment among employees of the Egyptian tax authority, by studying the relationship between each of the job satisfaction and organizational commitment, to that end a survey form of 66 phrases was designed, random samples have been used depending on increasing size of the society, the survey form was sent on the items sampled, Where 100 forms were distributed, 89 forms were retrieved from it, of which 83 were valid for statistical analysis of 83% of the total number of distributed forms, This study relied on the descriptive analysis approach as well as the field study method to collect the data needed to accomplish, the statistical analysis software "SPSS" has been used to analyze the collected data.

The study has reached some Important result including the following: There is a clear impact of job satisfaction in its various dimensions "satisfaction with pay, content with work content" satisfaction with promotion opportunities, satisfaction with the pattern of supervision, satisfaction with the working conditions on the relationship between administrative empowerment and career commitment to public and government organizations. The study also necessarily recommended the adoption of the framework proposed by the staff of the Egyptian Tax Authority in particular and public and governmental organizations in general because of its positive impact in improving the relationship between both administrative empowerment and organizational commitment.

Keywords: Job Satisfaction, Administrative Empowerment, Organizational Commitment, Egyptian Tax Authority