

العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي
دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي
بمحافظة الدقهلية

بحث مقدم من

دكتورة / نوال محمود النادي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة (بنات) - جامعة الأزهر

أولاً: مقدمة:

لم يعد هناك خلاف حول أهمية العنصر البشري بالمنظمة، حيث يعد هذا العنصر أهم مورد إنتاجي تمتلكه أي منظمة، فهو العنصر القادر على حسن استغلال الموارد المالية واختيار مستوى التكنولوجيا المناسب لظروف المنظمة ويتوقف مدى نجاح هذا العنصر في القيام بدوره على السلوك الذي يسلكه عند القيام بهذا الدور فجودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً لدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وكمجموعات وكتنظيمات (جودة، ٢٠٠١).

ويعد تمكين العاملين أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام الكثير من كتاب الفكر الإداري والباحثين، وذلك باعتباره إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد في عمليات بناء المنظمات (Brown & Harve, 2006).

وجدير بالذكر أن ثورة المعلومات (Information revolution) قد ساهمت وتقنياتها المختلفة في إمكانية دخول المنظمات إلى مدخل التمكين، إذ أصبح من اليسير أن يحصل كل فرد في المنظمة على البيانات والمعلومات التي يحتاجها في اللحظة المناسبة لاتخاذ قراراته دون الحاجة إلى الرجوع إلى المستويات العليا في المنظمة، وعزز ذلك اتساع نطاق خبرة المستويات التشغيلية ومنهم العاملين على خطوط الإنتاج المباشر حيث أصبحوا في الأغلب خبراء في مجال عملهم وبعملياتهم اليومية، وهم يعرفون دون غيرهم ما الذي ينبغي أن يكون وما لا يكون ومتى وكيف وأين. هذا الأمر وغيره، سهل على القيادات العليا أن تجعل من مدخل

التمكين اختياراً استراتيجياً في إدارتها لمنظمات اليوم (الطعامنة ويونس، ٢٠٠١).

كما استحوذ موضوع الالتزام التنظيمي على اهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي نظراً لانعكاس تأثيره على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة بشكل خاص وعلى أداء المنظمة بشكل عام.

فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والمجموعات (حواس، ٢٠٠٣).

ثانياً: أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية من أهمها:
 - تمثل النتائج المتوقعة من هذا البحث أحد الحاجات الضرورية للمنظمات في إدارة السلوك التنظيمي ودعم إستراتيجية التمكين وهذا يساعد المسؤولين في رسم سياسات الموارد البشرية باعتبار تلك الموارد أحد الأدوات الهامة والرئيسية في مواجهة التحديات المرتبطة بالمنافسة والتحولات والجودة.
 - مساعدة إدارة المنظمات الصناعية في توفير المناخ الذي يساعد على تمكين العاملين بها بالشكل الذي يسهم في تطوير هذه المنظمات وينعكس ذلك إيجابياً على التزام العاملين بها بما يحقق لها مزيداً من النمو والتطور في الأداء.
 - إن المنظمات المصرية بشكل عام -ومنظمات القطاع الصناعي بشكل خاص- تمر بمرحلة من التحولات الاقتصادية والدولية التي تؤثر عليها مما يجعل دراسة تمكين العاملين والتزامهم بتلك المنظمات أمراً حتمياً.

- أن هذا البحث يحاول إلقاء الضوء على تحديد أهم أبعاد التمكين التي تؤثر بشكل مباشر في الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات الصناعية.

ثالثاً: تساؤلات البحث:

تطرح الباحثة الأسئلة المراد التوصل إلى إجابات لها من خلال هذا البحث كما يلي:

- ١- هل يوجد تباين بين آراء العاملين بالشركات محل البحث حول أبعاد تمكين العاملين؟
- ٢- هل يوجد تباين بين آراء العاملين بالشركات محل البحث حول أبعاد الالتزام التنظيمي؟
- ٣- هل يوجد علاقة ارتباط بين أبعاد تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بالشركات محل البحث؟

رابعاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد مدى التباين بين آراء العاملين بالشركات محل البحث حول أبعاد تمكين العاملين.
- ٢- تحديد مدى التباين بين آراء العاملين بالشركات محل البحث حول أبعاد الالتزام التنظيمي.
- ٣- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وبين أبعاد الالتزام التنظيمي بالشركات محل البحث.

٤- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة تمكين العاملين بالشركات محل البحث والتي يمكن أن تحقق نتائج إيجابية بالنسبة لالتزام العاملين تنظيمياً.

خامساً: مفاهيم البحث:

تعرض الباحثة فيما يلي وجهات نظر عدد من العلماء والباحثين حول كل من مفهوم تمكين العاملين والالتزام التنظيمي وذلك على النحو التالي:

أ- مفاهيم التمكين:

يعرفه كل من (Bowen & Lawer, 1994) بأنه المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي: المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة، وأخيراً القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة.

بينما يرى (Spretizer, 1995) أن التمكين أسلوب تحفيزي يتكون من أربع مدركات هي (المعنى والقدرة وتحقيق الذات والتأثير) حيث هذه المدركات مجتمعة تعكس اتجاهاً إيجابياً نحو العمل.

في حين يرى (Ken & Blanchard, 1996) أن التمكين لا يعني إعطاء الموظف السلطة فقط وإنما يعني إتاحة الفرصة له لتقديم ما عنده من خبرات ومعلومات مما يؤدي إلى التفوق والإبداع.

وقد عرف (Cuilla, 1996) التمكين على أنه إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا وفقاً لأحكامهم الشخصية.

أشار (Quinn & Spretizer, 1996) إلى أن التمكين يهدف لمشاركة العاملين داخل المنظمة بما في ذلك اتخاذ القرارات.

ويرى كل من (Moorhead & Griffin, 2001) أن التمكين يعني تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف.

أما (Cook & Hunsker, 2001) أوضح أن التمكين يعني إتاحة الفرصة وتهيئة الظروف حتى يتمكن الأفراد من ممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يحفزهم على أداء مهام ذات قيمة.

بينما أوضح (العتيبي، ٢٠٠٥) أن التمكين يعني نقل السلطة والمسئولية ومشاركة العاملين في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة حول قاعدة بياناتها في تحليل المشكلات، وصنع القرارات، واتخاذ القرار ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يتخذه من قرارات أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس بشكل نسبي.

وأشار (Barton, 2011) إلى التمكين على أنه اللامركزية في سلطة صنع القرار والمسئولية عن نتائجها مما يتيح لهم حرية التصرف من تلقاء أنفسهم دون الرجوع للإدارة العليا.

ب - مفاهيم الالتزام التنظيمي:

أشار (Allen & Meyer, 1996) إلى إمكانية تعريف الالتزام التنظيمي على أنه ارتباط نفسي بين الموظف ومنظّمته والذي يقلل من احتمال ترك الموظف للمنظمة.

كما أوضح (Mathis & Jakson, 2000) أن الالتزام التنظيمي يشير إلى درجة إيمان وقبول الموظفين للأهداف التنظيمية ورغبتهم في البقاء بالمنظمة.

أما دراسة (Noe et al., 2000) ترى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى الدرجة التي يحدث عندها التوافق بين العامل والمنظمة ويكون على استعداد لبذل المزيد من الجهد بتلك المنظمة.

فالالتزام التنظيمي يشير إلى ارتباط الفرد العاطفي والوظيفي بمكان عمله كما أوضحته دراسة (Elizur & koslowsky, 2001)

بينما أوضحت دراسة (Johns & saks, 2001) أن الالتزام التنظيمي يعكس قوة العلاقة بين الموظف والمنظمة والتي تؤثر على نيته للبقاء في هذه المنظمة

أي أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة توافق الفرد مع منظمته ورغبته في الاستمرار بمشاركته الفعالة بها وهذا أكدته دراسة (Newstorm & Davis, 2002)

أما (المغربي، ٢٠٠٧) أوضح أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهاً لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعوراً قوياً للبقاء عضواً في تنظيم معين، واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها.

بينما يرى (صديق، ٢٠٠٧) أن الالتزام التنظيمي يعد أحد سلوكيات دعم العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها ووسيلة من وسائل رد الجميل لها.

وأشار أيضاً (Armstrong, 2009) إلى الالتزام التنظيمي يعد شعور الأفراد تجاه منظماتهم بالارتباط والولاء.

سادساً: الدراسات السابقة:

تنقسم الدراسات السابقة وفقاً لطبيعة البحث إلى ما يلي:

أ- دراسات خاصة بالتمكين:

دراسة (Conger, 1990) ألفت الضوء على أهم العوامل التي تعزز شعور العاملين بالتمكين ومنها إثارة الدافعية بشكل منتظم والدعم العاطفي والتشجيع وتبادل المعلومات كما أظهرت أن تفويض السلطة، ومكافأة العاملين عن الأداء المتميز وإعطائهم فرصاً متميزة لتحقيق التقدم ومساعدة المرؤوسين عن أداء المهام الموكولة إليهم تساعدهم على الشعور بالتمكين.

دراسة (Gandz, 1990) أشارت إلى أن منح الأفراد حرية تحديد الأهداف والمشاركة في وضع الخطط والمساهمة في تطبيقها يؤدي إلى ارتفاع مستوى شعور العاملين بالتمكين وذلك يدعم تحقيق المزيد من المزايا التنافسية للمنظمة.

دراسة (Bowen & Lawer, 1992) أثبتت هذه الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين عدالة وموضوعية نظام الحوافز الممنوحة للعاملين وبين شعورهم بالتمكين.

دراسة (Caudron, 1995) أوضحت هذه الدراسة أنه يمكن خلق بيئة إيجابية لتمكين العاملين من خلال توافر ما يلي:

- مشاركة المعلومات.
- مد العاملين بالتدريب والتنمية.
- تعلم المديرين كيفية مكافأة الأفكار الجديدة.
- التدرج في تزويد العاملين بالسلطة اللازمة للتمكين.

دراسة (Appel, 1997) أوضحت الدراسة أنه توجد أربعة عناصر أساسية لتمكين العاملين تتمثل فيما يلي:

- الرؤية الواضحة للتحدي.
- العمل الجماعي.
- النظام والتحكم.
- الدعم والشعور بالأمان.

كما أن هذه الدراسة ركزت على أن أهم المعوقات التي تقف حيال التطبيق الفعال لتمكين العاملين هو عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين.

دراسة (Kirkman & Rosen, 1999) أظهرت هذه الدراسة أن الدعم الاجتماعي لفرق العمل تحسن من شعور أعضاء الفريق بالتمكين، وتوصلت الدراسة إلى أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يزيد لديها مستوى الإنتاجية والقدرة على المبادرة والمبادرة ويرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.

دراسة (المغربي، ٢٠٠١) هذه الدراسة استطاعت قياس التمكين في بيئة العمل وحددت الفوائد المترتبة على تمكين العاملين والمعوقات التي تحد من فاعليته.

دراسة (Savery & lucks, 2001) توصلت هذه الدراسة إلى أن المنظمات التي منحت العاملين بها مستويات منخفضة من السلطة واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم أدى ذلك إلى زيادة مستويات الضغط الناتجة عن تنفيذ سياسة تخفيض العمالة وفي ذات الوقت انخفض شعور العاملين بالرضا الوظيفي وذلك بالمقارنة مع المنظمات التي منحت العاملين بها مستويات مرتفعة من السلطة باتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.

دراسة (Hirtz, 2002) أوضحت وجود علاقة قوية بين نمط القيادة وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبار أن التمكين أحد محاورها.

- دراسة (Remmel, 2002) أوضحت أنه يوجد علاقة بين نمط القيادة وبين بعض سلوكيات التمكين.
- دراسة (Mathews, 2003) أوضحت أنه يوجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الإداري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.
- دراسة (VLery, 2003) توصلت هذه الدراسة أن توافر الثقة بين القيادات والمرؤوسين تؤدي إلى التطبيق الفعال لمعايير التمكين وتوصلت أيضاً إلى أن الإدارة البيروقراطية تؤثر بصورة سلبية على تطبيق معايير التمكين وعلى إدراك العاملين بمفهوم التمكين.
- دراسة (Moye, 2003) توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين الثقة للتفاعلية للمرؤوسين والمدراء ومستويات التمكين الإداري لهؤلاء العاملين.
- دراسة (الشربيني، ٢٠٠٤) أوضحت هذه الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين جميع الأبعاد الخاصة بالتمكين وإنتاجية العاملين.
- دراسة (Nedd. 2004) أوضحت هذه الدراسة أن التمكين الإداري للعاملين يؤدي إلى تقليل معدلات دورات العمل.
- دراسة (Lee, 2005) أوضحت هذه الدراسة وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وبين دافعية العاملين للعمل.
- دراسة (Hung, 2005) أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.
- دراسة (الخاجة، ٢٠٠٦) أثبتت هذه الدراسة أن الهيكل التنظيمي المسطح هو أفضل أنواع الهياكل التنظيمية مناسبة لتطبيق التمكين.

دراسة (Darlington, 2007) توصلت إلى أن عدم إدراك المسؤولين لمفاهيم التمكين ليس لديهم القدرة على ممارسة التمكين الإداري.

دراسة (بدر الدين، ٢٠٠٩) توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين المقياس الكلي للتمكين ونظام إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (الشوادفي، ٢٠٠٩) أوضحت هذه الدراسة أن توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مناخ التمكين من ناحية وتوافر خصائص مهارات الإبداع لدى المديرين، كما توصلت هذه الدراسة إلى أنه يمكن لمناخ التمكين في المنظمة تفسير الاختلاف في مهارات الإبداع في المنظمات لدى المديرين.

دراسة (النجار، ٢٠١٠) أوضحت وجود علاقة تأثير معنوية بين الثقة الكلية وبين التمكين.

دراسة (زهرة، ٢٠١٠) أثبتت هذه الدراسة أنه يوجد اثر معنوي لتمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأثبتت أيضاً أنه يوجد أثر معنوي لبعض أبعاد التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهم هذه الأبعاد الفعالية الذاتية، حرية الاختيار، معنى العمل، التأثير.

دراسة (فلاق وبن نافلة، ٢٠١١) توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفين.

دراسة (المبيضين و الطراونه، ٢٠١١) توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة،

تدريب وتعليم العاملين) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما توصلت إلى عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة (Kahreh et al., 2011) أوضحت هذه الدراسة أنه يوجد ارتباط ذو تأثير إيجابي لأبعاد التمكين على أبعاد الميزة التنافسية للمنظمة. دراسة (عبد الحسين، ٢٠١٢) توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين المتمثلة في (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف وبناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الالتزام التنظيمي.

ب- دراسات خاصة بالالتزام التنظيمي:

أوضحت دراسة (شكري، ٢٠٠١) أنه توجد علاقات ارتباط معنوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي. أما دراسة (Meyer et al., 2002) أوضحت أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

بينما أوضحت دراسة (Silverthorne, 2002) أنه توجد علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي ومعدل الدوران.

وأشار (نجم، ٢٠٠٣) إلى أن متغيرات الموارد البشرية، (الأجور والحوافز والتدريب والترقية) تؤثر تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي عند توسيط الرضا الوظيفي فقد أوضحت أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي.

دراسة (Chen, 2006) أوضحت هذه الدراسة وجود تأثير سلبي جوهرى للالتزام التنظيمي (المعياري والمستمر) على الرغبة في ترك العمل.

دراسة (Namaxivayam & Zhao. 2007) أشارت هذه الدراسة أنه لا يوجد تأثير مباشر للالتزام التنظيمي (المعياري والمستمر) على الرضا الوظيفي، في حين أن الالتزام التنظيمي العاطفي له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي.

دراسة (عطية، ٢٠٠٨) توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين أنماط القيادة (القيادة مطلقة العنان، القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) للرئيس والالتزام التنظيمي للمرؤوسين.

دراسة (Cohen, 2009) أوضحت وجود علاقة ارتباط بين السن والعدالة وأشكال الالتزام التنظيمي.

أوضحت دراسة (Baylor, 2010) أنه توجد علاقة ارتباط سلبية مباشرة بين الالتزام التنظيمي والنية في ترك العمل.

دراسة (Liu & Cohen, 2010) أوضحت هذه الدراسة أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين القيم، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

دراسة (النجار، ٢٠١١) أظهرت هذه الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على كل من الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

دراسة (Ng & Feldman, 2011) أوضحت أنه توجد علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مع توسط متغير مدة الخدمة.

دراسة (البشرى، ٢٠١٢) أوضحت الدراسة أنه يوجد ارتباط إيجابي بين التدريب والالتزام التنظيمي (الوجداني، المعيارى)، كما أكدت أن البرامج التدريبية في حاجة إلى التزايد والتطوير حتى يمكن من خلال ذلك رفع مستويات الرضا والإلزام التنظيمي.

- دراسة خاصة بعلاقة التمكين بالالتزام التنظيمي:

دراسة (Moye, 2003) توصلت هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين مستوى تمكين المرؤوسين والالتزام تجاه المنظمة ترجع إلى المتغيرات الشخصية للمرؤوسين.

دراسة (Laschinger et al., 2005) أسفرت نتائج هذه الدراسة أن التمكين الهيكلي للموظفين يساهم في إحساسهم بالعدالة التنظيمية مما يؤثر إيجابياً على رضائهم الوظيفي والذي يؤثر بدوره في الالتزام التنظيمي.

دراسة (Nedd, 2009) أوضحت هذه الدراسة أن التمكين الإداري للعاملين يرفع من الروح المعنوية بهؤلاء العاملين مما يؤدي لتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي ويزيد شعور العاملين بالإقبال على العمل.

دراسة (Albrecht & Andretta, 2011) أسفرت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي مع توسيط الاندماج الوظيفي.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن توضيح الملاحظات التالية:

١- أن معظم الدراسات السابقة قد حاولت إلقاء الضوء على مفهوم التمكين وتحديد الأبعاد التي يمكن من خلالها إحداث التمكين في المنظمات.

٢- أن الدراسات السابقة حاولت تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي وألقت الضوء على بعض عناصر الالتزام التنظيمي.

٣- أن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التمكين والالتزام التنظيمي قد تمت في البيئات الغربية، وما زالت الدراسات العربية في هذين الموضوعين في حاجة إلى مزيد من البحث والتطبيق في مجالات عربية متعددة.

٤- ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي وتطبيق ذلك على البيئة المصرية.

لذا تحاول الباحثة القيام بتناول العلاقة بينهما وتطبيق ذلك على البيئة المصرية بشكل عام وعلى المنظمات الصناعية بشكل خاص.

سابعاً: فروض البحث:

في ضوء تساؤلات وأهداف البحث يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

١- يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل البحث حول أبعاد تمكين العاملين.

٢- يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل البحث حول أبعاد الالتزام التنظيمي.

٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد تمكين العاملين بالشركات محل البحث وبين الالتزام التنظيمي.

ثامناً: منهج البحث:

يتكون منهج البحث من الخطوات التالية:

أ- **متغيرات البحث:** يمكن تقسيم متغيرات البحث إلى نوعين هما:

الأول: المتغير المستقل:

- **معنى العمل:** ويقصد بها إدراك الفرد إلى أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين.
- **الفعالية الذاتية:** ويقصد بها قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
- **حرية الاختيار:** تعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- **التأثير:** يعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً في القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة تلك المتعلقة بعمله.

الثاني: المتغير التابع:

- **الالتزام العاطفي:** وهو يعرف بأنه ارتباط الفرد للمنظمة وأهدافها ارتباطاً إيجابياً، وهذا الالتزام متعلق بالارتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمة.
- **الالتزام المستمر:** وهذا يشير إلى رغبة الفرد في الاستمرار في عمله الحالي نتيجة إدراكه للتكاليف التي يمكن أن تترتب على قراره بترك العمل في المنظمة.
- **الالتزام المعياري:** وهو يشير إلى ولاء الفرد للمنظمة الذي ينبع عن شعوره بالالتزام الأخلاقي بالبقاء فيها (نوع من الواجب على الفرد).

ب- مجتمع وعينة البحث :

اختارت الباحثة مجتمع البحث من العاملين في الشركات الصناعية بقطاع الأعمال الصناعية بمحافظة الدقهلية وكان مبررها في ذلك ما يلي:

- ١- أن محافظة الدقهلية من أكبر محافظات مصر من حيث عدد السكان (www.msrintranet.capmas.gov.eg) وتتكون من (١٦) مركزاً (٣) مدن، (١١٠) وحدة محلية وقروية (www.dakahliya.gov.eg)

- ٢- إمكانية الحصول على البيانات اللازمة لإتمام هذا البحث.*
- ٣- يتكون مجتمع البحث من العاملين في الشركات الصناعية بقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية ويبلغ عدد العاملين (١٠٤٣٦) مفردة (سجلات شئون العاملين) بتلك الشركات وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها ٥٢١ مفردة (عدد المستجيبين للدراسة ٥١٠ عند مستوى معنوية ٥% ومعامل ثقة ٩٥% (باذرعة، ١٩٩٦) وقد تم توزيع العينة على الشركات بطريقة طبقية متناسبة مع حجم العاملين في كل شركة حتى يمكن الاطمئنان عند تعميم النتائج على مجتمع الدراسة ويتضح هذا من الجدول رقم (١).

الجدول رقم (١)

عدد العاملين بالشركات موضوع البحث وحجم العينة وعدد الاستجابات الصحية

م	اسم الشركة	عدد العاملين	حجم العينة	عدد المستجيبين للدراسة
١	شركة مصر للزيوت والصابون	١٤٦٢	٧٣	٦٧
٢	شركة الدقهلية للغزل والنسيج	٤٣٧٢	٢١٨	٢٠٢
٣	شركة مصر للألبان والأغذية	٢٩٩	١٥	١٢
٤	شركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية	٤٣٠٣	٢١٥	٢٠٩
	المجموع	١٠٤٣٦	٥٢١	٥١٠

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء البيانات الواردة من مركز المعلومات ودعم القرار بمحافظة الدقهلية ٢٠١٠ / ٢٠١١.

* حيث أن الباحثة مقيمة بالدقهلية وأيضاً تعمل بجامعة الأزهر فرع الدقهلية.

ج - قياس المتغيرات: اعتمدت الباحثة في قياس المتغيرات على المقاييس التالية:

١ - بالنسبة للمتغير المستقل (أبعاد التمكين):

اعتمدت الباحثة على مقياس (Spreitzer, 1995) لما يتمتع به من درجة عالية من الصدق والثبات، وهذا المقياس اعتمد عليه كل من (زهرة، ٢٠١٠)، (Walumbwa et al., 2010)، (Chow, 2006)، (حيدر، ٢٠٠١).

٢ - بالنسبة للمتغير التابع (أبعاد الالتزام التنظيمي):

اعتمدت الباحثة على مقياس (Allen & Meyer, 1990) لما يتمتع به من درجة عالية من الصدق والثبات هذا وقد اعتمد عليه (النجار، ٢٠١١)، (حواس ٢٠٠٣).

د - اختبار المقاييس: استهدفت الباحثة من هذه الاختبارات التأكد من الثبات والصدق للقائمة المستخدمة في جمع البيانات.

الجدول رقم (٢)

نتائج اختبار الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء

أبعاد التمكين	معامل الثبات	معامل الصدق	أبعاد الالتزام التنظيمي	معامل الثبات	معامل الصدق
معنى العمل	٠,٨٨	٠,٩٣	الالتزام العاطفي	٠,٩٠	٠,٩٤
الفعالية الذاتية	٠,٨٢	٠,٩٠	الالتزام المستمر	٠,٨٨	٠,٩٣
حرية الاختيار	٠,٧٧	٠,٨٧	الالتزام المعياري	٠,٩١	٠,٩٥
التأثير	٠,٧٢	٠,٨٤			

المصدر: نتائج تحليل ثبات وصدق الاستقصاء والتي تم الحصول عليها من البرنامج الإحصائي (SPSS).

هـ - أساليب جمع البيانات: اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الأسلوبين التاليين:

- أسلوب الدراسة المكتبية: وذلك من خلال الإطلاع على المراجع العلمية بهدف بناء الإطار النظري لمتغيري البحث.
- أسلوب الدراسة الميدانية: للتعرف على آراء العاملين بالشركات الصناعية محل البحث حول توافر أبعاد متغيري البحث (التمكين والالتزام التنظيمي) وتحديد مدى العلاقة بين هذين المتغيرين.

و- أساليب تحليل البيانات: لإثبات مدى صحة أو خطأ فروض البحث فقد تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- ١- اختبار كروسكال ويلز لتحديد التباين بين آراء العاملين حول أبعاد تمكين العاملين وأبعاد الالتزام التنظيمي بالشركات الصناعية محل البحث.
- ٢- معامل الارتباط وذلك لتحديد درجة الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين وبين أبعاد الالتزام التنظيمي بالشركات محل البحث.
- ٣- الانحدار البسيط وذلك لتحديد القدرة التفسيرية لأبعاد التمكين على التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي للعاملين، والانحدار المتدرج لتحديد أهم أبعاد تمكين العاملين التي تؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين.

تاسعاً: نتائج البحث:

تعرض الباحثة فيما يلي نتائج الدراسة واختبار صحة فروض البحث وذلك على النحو التالي:

الفرض الأول:

يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل البحث حول أبعاد تمكين العاملين، حيث يوضح الجدول رقم (٣) التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء العاملين بتلك الشركات حول أبعاد تمكين العاملين.

الجدول رقم (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء العاملين

بالشركات الصناعية محل البحث حول أبعاد تمكين العاملين

الشركات أبعاد التمكين	مصر للزيوت والصابون		مصر للألبان والأغذية		الدقهلية للغزل والنسيج		الدلتا للأسمدة والصناعات الكيميائية	
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري
معنى العمل	٣,٧٦	٠,٢٨	٣,٤٤	٠,٥٤	٤,٠٨	٠,٧٢	٣,٤٢	٠,٦٢
الفاعلية الذاتية	٤,٠٤	٠,٦٤	٣,١٦	٠,٥٧	٣,٦٢	٠,٥١	٣,٥٤	٠,٥٠
حرية الاختيار	٣,٥١	٠,٥٣	٤,٠١	٠,٣٣	٤,٠٥	٠,٢٨	٣,٧٦	٠,٢٤
التأثير	٣,٦٧	٠,٤١	٣,٦٩	٠,٥٦	٣,٨١	٠,٥٦	٣,٤٢	٠,٦١
تمكين العاملين	٣,٧٥	٠,٤١	٣,٥٨	٠,٥٢	٣,٨٩	٠,٣٤	٣,٥٤	٠,٤٣

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق انخفاض متوسط آراء العاملين في شركة الدقهلية للغزل والنسيج حول أبعاد تمكين العاملين ككل بمتوسط (٣,٥٨) وانحراف معياري (٠,٥٢) وارتفاع متوسط آراء العاملين في شركة مصر

لزيت والصابون حول أبعاد تمكين العاملين ككل بمتوسط (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٤١).

واعتمدت الباحثة على اختبار كروسكال واليز لتحديد مدى معنوية التباين بين آراء العاملين بالشركات محل البحث حول أبعاد تمكين العاملين وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤)

نتائج اختبار كروسكال واليز لتحديد معنوية التباين

بين آراء العاملين حول أبعاد تمكين العاملين بالشركات محل البحث

المتغيرات	Chi - Square	P - Value	المعنوية
معنى العمل	٥٢,١٨	% ٠,٠٣	معنوي
الفاعلية الذاتية	٤١١٠	% ٠,٠١	معنوي
حرية الاختيار	١٦,٢	% ٠,٠١	معنوي
التأثير	٢١,٥١	% ٠,٠٢	معنوي
تمكين العاملين	٦١,٧٥	% ٠,٠١	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين متوسط آراء العاملين حول جميع أبعاد تمكين العاملين حيث أن قيم P-Value أقل من %٠,٠٥، مما يدل على وجود تباين معنوي بين آراء العاملين حول أبعاد تمكين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث وهذا يثبت صحة الفرض الأول من فروض البحث.

الفرض الثاني:

يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث يوضح الجدول رقم (٥) التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء العاملين بتلك الشركات حول أبعاد الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء العاملين

بالشركات الصناعية محل البحث حول أبعاد تمكين العاملين

الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية		مصر للألبان والأغذية		الدقهلية للغزل والنسيج		مصر للزيوت والصابون		الشركات أبعاد التمكين
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
٠,٦٥	٤,٢٥	٠,٢٨	٤,١٠	٠,٣٢	٢,٩٧	٠,٦٥	٤,٠٣	الالتزام العاطفي
٠,٢٢	٣,٢٠	٠,١٤	٣,١٤	٠,٢١	٣,٩٥	٠,٣٣	٣,١٧	الالتزام المستمر
٠,٥٢	٤,٠٣	٠,٥٥	٤,١١	٠,٥٤	٤,٠١	٠,٢٢	٤,١٨	الالتزام المعياري
٠,٣٤	٣,٨٣	٠,٣٧	٣,٧٨	٠,٦٠	٣,٦٤	٠,٤٢	٣,٨٠	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود تقارب بين متوسط آراء العاملين في الشركات الصناعية محل البحث حول أبعاد الالتزام التنظيمي حيث بلغ المتوسط ككل لتلك الشركات (٣,٨٠، ٣,٦٤، ٣,٧٨، ٣,٨٣) بانحراف معياري (٠,٤٢، ٠,٦٠، ٠,٣٧، ٠,٣٤)، كما أن انخفاض الانحراف المعياري يدل على أن انخفاض التباين داخل كل فئة من فئات الدراسة.

وتفسر الباحثة ذلك بما يلي:

- التقارب بين الثقافات البيئية والتنظيمية.
 - الالتزام التنظيمي العاطفي، مستمر، معياري، يعد غريزة يفطر بها الإنسان.
 - أن هناك تقارب في دوافع العاملين للعمل.
 - تشابه الظروف الاقتصادية التي يعيش بها فيها العاملين.
 - مستويات المهارة والخبرة متقاربة.
- ولتحديد مدى معنوية التباين بين آراء العاملين بالشركات محل البحث حول أبعاد الالتزام التنظيمي اعتمدت الباحثة على اختبار كروسكال واليز وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦)

نتائج اختبار كروسكال واليز لتحديد معنوية التباين

بين آراء العاملين حول أبعاد الالتزام التنظيمي بالشركات محل البحث

المتغيرات	Chi - Square	P - Value	المعنوية
الالتزام العاطفي	٤٦,١٣	%٠,٠٣	معنوي
الالتزام المستمر	٥٢,٩٤	%٠,٠٢	معنوي
الالتزام المعياري	٤٥,٧٥	%٠,٠١	معنوي
الالتزام التنظيمي	٦٢,٧٣	%٠,٠١	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق معنوية الفروق بين متوسط آراء العاملين حول جميع أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث أن قيم P-Value أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٠٥%، مما يدل على وجود تباين معنوي بين آراء العاملين

حول أبعاد الالتزام التنظيمي بالشركات الصناعية محل البحث وهذا يثبت صحة الفرض الثاني من فروض البحث.

الفرض الثالث:

يتعلق بطبيعة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وبين الالتزام التنظيمي، ولاختبار صحة الفرض الثالث من فروض البحث، يوضح الجدول رقم (٧) معاملات الارتباط بين العاملين والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (٧)

معاملات بين أبعاد تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بالشركات محل البحث

المتغيرات	الالتزام التنظيمي
معنى العمل	**٥٦,٧٧
الفعالية الذاتية	**٣٣,١٣
حرية الاختيار	**٥٤,٦٢
التأثير	**٥١,٨٩
تمكين العاملين	**٦١,٥٣

** : تعني وجود علاقة ارتباط عند مستوى معنوية ١%

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وبين الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٦١,٥٣) عند مستوى معنوية ١% وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأبعاد المكونة لتمكين العاملين وبين الالتزام التنظيمي حيث تبين أن هذه العلاقة ضعيفة بالنسبة للفعالية الذاتية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٣٣,١١)

عند مستوى معنوية ١% ومتوسطة بالنسبة لحرية الاختيار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٥٤,٦٢) عند مستوى معنوية ١% كما كانت هذه العلاقة متوسطة أيضاً عند بالنسبة للتأثر حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٥١,٨٩) عند مستوى معنوية ١%، وأيضاً بالنسبة لمعنى العمل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٥٦,٧٧) عند مستوى معنوية ١%.

ولتحديد مدى تأثير تمكين العاملين والأبعاد المكونة له في تفسير التغير في الالتزام التنظيمي تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٨).

الجدول رقم (٨)

نسبة تغير تمكين العاملين والعناصر المكونة له في التغيير في الالتزام

التنظيمي بالشركات محل البحث

F	معنوية F	المتغيرات	R ²
٣٤٤,١	٠,٠٠٠	معنى العمل	٠,٣٧٩
١١٦,٨	٠,٠٠٠	الفعالية الذاتية	٠,٣١٧
٣٣٥,١	٠,٠٠٠	حرية الاختيار	٠,٣٦١
٢٢٠,٦	٠,٠٠٠	التأثير	٠,٣٥٦

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

١- أن معامل التحديد R² (٠,٣٩٠) يعني أن تمكين العاملين يفسر ٣٩% من لتغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي، كما أن (قيمة معنوية F أقل من ٠,٠٥) مما يعني وجود تأثير معنوي بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي.

٢- أن معامل التحديد R^2 (٠,٣٧٩) يعني أن أهمية ومعنى العمل تفسر ٣٧,٩% من التي تحدث في الالتزام التنظيمي، كما أن (قيمة معنوية F أقل من ٠,٠٥) مما يعني وجود تأثير معنوي بين معنى العمل والالتزام التنظيمي.

٣- إن معامل التحديد R^2 (٠,٣١٧) يعني أن الكفاءة الذاتية للعاملين تفسر ٣١,٧% من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي، كما أن (قيمة معنوية F أقل من ٠,٠٥) مما يعني وجود تأثير معنوي بين الفاعلية الذاتية والالتزام التنظيمي.

٤- إن معامل التحديد R^2 (٠,٣٦١) يعني أن حرية الاختيار تفسر ٣٦,١% من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي، كما أن (قيمة معنوية F أقل من ٠,٠٥) مما يعني وجود تأثير معنوي بين حرية الاختيار (درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد).

٥- إن معامل التحديد R^2 (٠,٣٥٦) يعني أن التأثير يفسر ٣٥,٦% من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي، كما أن (قيمة معنوية F أقل من ٠,٠٥) وجود تأثير معنوي بين التأثير وبين الالتزام التنظيمي.

ولتحديد مدى تأثير عناصر (أبعاد) تمكين العاملين في تفسير التغير في الالتزام التنظيمي تم استخدام الانحدار التدريجي المتعدد وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩)

يوضح نسبة تغير أبعاد تمكين العاملين في التغير في الالتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل البحث

معنوية F	F	أبعاد تمكين العاملين	R ²
٠,٠٠٠٠	٢٢٠,١	معنى العمل	٠,٧٢٨
٠,٠٠٠٠		الفعالية الذاتية	
٠,٠٠٠٠		حرية الاختيار	
٠,٠٠٠٠		التأثير	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

١- أن معامل التحديد R² (٠,٧٢٨) يعني أن تلك الأبعاد معاً (معنى العمل، الفعالية الذاتية، حرية الاختيار، التأثير) تفسر ٧٢,٨% من المتغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات محل البحث.

٢- أن (قيمة معنوية F أقل من ٠,٠٥) مم يعني وجود تأثير معنوي بين أبعاد تمكين العاملين وبين الالتزام التنظيمي وبذلك يثبت صحة الفرض الثالث من فروض البحث.

ملخص النتائج والتوصيات:

تمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي:

- ١- وجود تباين معنوي بين آراء العاملين حول أبعاد التمكين بالشركات الصناعية محل البحث الأمر الذي يثبت صحة الفرض لأول من فروض البحث "يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول أبعاد تمكين العاملين" مما يشير إلى تباين إدراك واستيعاب العاملين في الشركات محل البحث لمفهوم وأبعاد التمكين باعتباره اتجاهاً إدارياً حديثاً.
- ٢- وجود تباين معنوي بين آراء العاملين حول أبعاد الالتزام التنظيمي بالشركات الصناعية محل البحث الأمر الذي يثبت صحة الفرض الثاني من فروض البحث "يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول أبعاد الالتزام التنظيمي" وهذا يشير إلى تباين إدراك واستيعاب العاملين بالشركات محل البحث لهذا الاتجاه الحديث.
- ٣- وجود علاقة تأثير معنوية بين تمكين العاملين وبين الالتزام التنظيمي حيث بلغ قيمة معامل الارتباط المتعدد (٦١,٥٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١%.
- ٤- كما أوضحت نتائج هذا البحث وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد تمكين العاملين والالتزام التنظيمي حيث تبين أن هذه العلاقة:
 - متوسطة بالنسبة لعنصر التأثير حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٥١,٨٩) عند مستوى معنوية ٠,٠١%.

- متوسطة بالنسبة لعنصر حرية الاختيار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٥٤,٦٢) عند مستوى معنوية ٠,٠١%.
- متوسطة بالنسبة لمعنى العمل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٥٦,٧٧) عند مستوى معنوية ٠,٠١%.
- وبينما كانت العلاقة منخفضة بالنسبة لعنصر الفعالية الذاتية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٣٣,١٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١%.

٥- أتضح من نتائج الدراسة أن معنى وقيمة العمل (أحد أبعاد التمكين) يعتبر أهم المتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل التحديد (٠,٣٧٩)، وهذا يشير إلى أن إدراك أو شعور العامل بقيمة مهام عمله واهتمامه بإنجاز المهام المكلف بها لأهميتها بالنسبة له وبالنسبة للآخرين الأمر الذي يعد أحد سلوكيات دعم العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها (الالتزام التنظيمي)

وهذا يتفق مع دراسة (عبد الحسين ٢٠١٢) عن وجود علاقة ارتباط وآثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي.

مما يعني أن توافر تمكين العاملين يؤدي زيادة التزام هؤلاء العاملين بالمنظمات التي ينتمون إليها.

٦- أوضحت نتائج الدراسة ونتائج الانحدار التدريجي المتعدد أن أبعاد التمكين (معنى العمل، الفعالية الذاتية، حرية الاختيار، التأثير) تؤثر معاً في الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل التحديد (٠,٧٢٨١). وفي ضوء ما سبق يثبت صحة الفرض الثالث من فروض البحث.

٧- يوجد علاقة تأثير معنوية بين أبعاد تمكين العاملين بالشركات محل البحث والالتزام التنظيمي.

ملخص التوصيات:

- على ضوء النتائج التي تم لتوصل إليها تتمثل توصيات البحث فيما يلي:
- ١- ضرورة اهتمام إدارة المنظمات بالتمكين للعاملين باعتباره مدخلاً هاماً في تنمية الالتزام التنظيمي لديهم.
 - ٢- ضرورة الاهتمام بتنمية ووعي العاملين بمفهوم التمكين وأهميته.
 - ٣- ضرورة الاهتمام بدعم الاتجاهات الإيجابية عند المديرين والتي تساعد على تطبيق التمكين الإداري للعاملين.
 - ٤- تدريب وحث الرؤساء والمرؤوسين لجعلهم مؤهلين لتبني أسلوب التمكين وتطبيقه.
 - ٥- عقد لقاءات واجتماعات دورية للتأكيد على أهمية ومعنى العمل في نفوس العاملين حيث أن هذا البعد (معنى العمل) من أكثر أبعاد التمكين تأثيراً في الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين.
 - ٦- ضرورة اهتمام إدارة المنظمات بتحديد مسببات الالتزام التنظيمي والعمل على تحقيقها.
 - ٧- ضرورة تركيز الإدارة على تطبيق أسلوب التمكين الإداري وتدعيمه وتعريف العاملين بأبعاده وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
 - ٨- ضرورة عقد دورات تدريبية في مجالي التمكين والالتزام التنظيمي.

مقترحات بحوث مستقبلية:

- ١- دراسة العلاقة بين تمكين العاملين والانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة.
- ٢- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين.
- ٣- دراسة العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي.
- ٤- دراسة العلاقة بين تمكين العاملين والنجاح الوظيفي.
- ٥- دراسة العلاقة بين القادة الخادمة وتمكين العاملين.

المراجع العربية:

- ١- البشرى - حمد " التدريب الفندقي وتأثيره على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ودوره في توظيف الوظائف الفندقية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على فنادق الدرجة الأولى بمدينة جدة"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، م ٢٦، ع ١، ٢٠١٢.
- ٢- الخاجة - فاطمة عبدالحميد: أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.
- ٣- الشريبي - صفاء أحمد: "أثر التمكين على إنتاجية العاملين بالشركات التابعة للشركات القابضة للصناعات الكيماوية في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، (كلية التجارة، جامعة المنصورة، م ٢٨، ع ١، ٢٠٠٤).
- ٤- الشوافي - محمد عمري "دراسة تحليلية لمناخ التمكين وأثره على إبداع المديرين"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، ع ٥، ٢٠٠٩.
- ٥- الطعمنة- محمد، ويونس- طارق شريف "الإبداع": مقوماته ومعوقاته دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي المؤتمر العربي الثاني في الإدارة والقيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ج.م. ع ٦: ٨ نوفمبر ٢٠٠١.

- ٦- المبيضين - محمد ذيب، الطراونة- محمد أحمد "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسة العلوم الإدارية، ٣٨م، ٢٤، ٢٠١١.
- ٧- المغربي - عبد الحميد عبد الفتاح: تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في محافظة دمياط "المجلة العلمية" كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢م، ٢٤، ١، ٢٠٠١.
- ٨- المغربي - عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٧.
- ٩- النجار - حميدة محمد، "الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة، الخادمة والمواطنة التنظيمية" الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها م، ١٤، ١٤، ٢٠١١.
- ١٠- بازرة - محمد صادق: بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، الطبعة الخامسة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٨.
- ١١- بدر الدين - أمير محمد عبد الحميد: علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لاتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.
- ١٢- جودة، عبد المحسن عبد المحسن وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، المكتبة العصرية، ٢٠٠١.

- ١٣- حواس - أميرة محمد رفعت: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة "كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.
- ١٤- زهرة - وائل محمود عبد الجواد: علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٠.
- ١٥- شكري - ليلي حسام الدين: "العلاقات التبادلية بين الأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بالتطبيق على المرأة العاملة السعودية بالقطاع الحكومي"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر (فرع البنات) ع ١٩، ٢٠٠١.
- ١٦- صديق - محمد جلال سليمان، نظرية التنظيم في ضوء الاتجاهات الحديثة، المنصورة، بدون دار النشر، ٢٠٠٧.
- ١٧- عبد الحسين، باسم "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع ٣١، ٢٠١٢.
- ١٨- عطية - نرمين مجدي محمد "العلاقة بين أنماط القيادة والاتجاهات نحو العمل والالتزام التنظيمي، وأداء المرؤوسين" المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، ع ٢٤، ٢٠٠٨.
- ١٩- فلاق وبن نافلة: "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، نقلاً عن أحمد، الرشيد،

العدواني، البحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٥٥، ٢٤،
٢٠١٣.

٢٠ - مركز المعلومات ودعم القرار بمحافظة الدقهلية، ٢٠١٠ / ٢٠١١.
٢١ - نجم - عبد الحكيم أحمد، تحليل العلاقة بين سياسات الموارد البشرية
بالمنظمة والالتزام التنظيمي من خلال توسيط الرضا الوظيفي، المجلة
المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة ' جامعة المنصورة، ٢٧٣،
٣٤، ٢٠٠٣.

موقع محافظة الدقهلية:

(www.msrintranet.capmas.gov.eg) (www.dakahliya.gov.eg)

المراجع الأجنبية:

- 1- Albrecht, S.L, & Andreetta, M.M., The influence of Empowering leadership. Empowerment and Engagement on Affective commitment and Turnover intentions in community Health service workers, Test of Model. **Leadership in Health services**, Vol.25, No.3, 2011.
- 2- Allen, N.J. & Meyer, J.P. Affective, continuance, and Normative commitment to the organization: An Examination of construct Validity. **Journal of vocational behavior**, Vol. c9, No.3, 1996.
- 3- Allen, N.T. & Meyer, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psycholo**, Vol.63, 1990.

- 4- Appel, T. Missing the Bass: Not all works find Idea of Empowerment as neat it" **the wall street Journal**, September. 1997.
- 5- Armstrong, M, Armstrong's Hand book of Human Resource Management practice, 11th ed. **London: Kogam Page**, 2009.
- 6- Baylor, K.M, The influence of intrinsic and extrinsic job satisfaction factors and affective commitment on the intention to quit for occupational characterized by high voluntary attrition, **(PhD) Dissertation**, Nova southeastern University, 2010.
- 7- **Bowen, DE & Lawer EE** "The empowerment of service Employee: what, where, who and when?" **Sloan Management Review**, spring 1992
- 8- Bown & Lawer, E.E. "Empowerment of service Employee", **Sloan Management Review**, Summer, 1995.
- 9- Brown, D.R & Have, D, An External Approach to organizational development, **New Jersey, Prentice Hall**, 2006.
- 10- Cuilla, J., "Leadership and problem of bonges empowerment", **academy of leadership press**, 1996.
- 11- Caudron. S. "Create an Empowerment Environment" **personal Journal**. Vol. 38, 1995.
- 12- Chen, C. F., "Job satisfaction, organizational commitment and flight attendants, turnover intention a note: **Journal of Air transport management**, Vol. 12, N.5, 2006.
- 13- Chow, I.H., Lo, T.W., Sha. Z., & Hong, J "The impact of developmental experience, empowerment and organizational support on catering service, staff

- performance" **Hospitality Management**, Vol. 25, 2006.
- 14- Chughtai & Zafar "Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani University teachers Applied, "**Human Resource Management Review**, Vol.11, No.1, 2006.
- 15- Conger, J.A & Kanungo, R.N. "The Empowerment: process Integrating Theory and practice", **Academy of Management Review**, Vol.13, No.3, 1988.
- 16- Cook, C.W, & Hunsker. Ph. L, Management and organizational Behavior, **New York: Mc Grow- Hill**, 2001.
- 17- Darlington, w., "Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy in the Local Government Area of Hummumunne-ochi, Nigeria" AAT 3258355 Available on DAI-A 68/03, Sep, 2007.
- 18- Darton, H., & Barton, L.C, Turst and psychological empowerment in the Russian work context. **Human Resource Management Review**, Vol. 21, No.3, 2011.
- 19- Elizur, D. & Koslowsky, M. Values and organizational commitment. **International Journal of Man power**, Vol.22, No.7, 2001.
- 20- Gandz, J., "The Employee Improvement Rea," **Business Quarterly**, Vol. 55, No, 2, 1990.
- 21- Hirtz, P. effective Leadership for Total Quality Management. **Doctoral Dissertation**, University of Missouri-Rolla, 2002.
- 22- Johns, G. & saks, A.M. organizational Behavior: Understanding and managing life at work. 5th ed, Canada: **Addison Wesley Longman**, 2001.

- 23- Kahveh, M.S. et al., Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study. **Far east journal of psychology and business**, vol. 3, No. 2, 2011
- 24- Ken & Blanchard, et al., "Empowerment takes more than a minute", San Francisco: Berrett **Koehler Publishers**, 1996.
- 25- Kirkman, B.L. & Rosen, B., "Beyond self-management: Antecedents and Consequences of team Empowerment" **Academy of Management Journal**, Vol.42, No.1, 1999.
- 26- Laschinger. H.K., Spence: Finegan, Joan, Using Empowerment to Build Trust and Respect in work place: A strategy for Addressing the Nursing shortage, **Nursing Journals**, 2005.
- 27- Liu & Cohen, A., "A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel" **International journal of intercultural relations**, V.33, N. 4, 2010
- 28- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. Human Resource management 9th ed. **Ohio: South-western college Publishing**, 2000.
- 29- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch L., & Topolnitsky, 10 Affective, continuance, and Normative commitment to the organization: A Meta - analysis of Antecedents, correlates, consequences, **Journal of vocational Behavior**, Vol.61, No.1, 2002.
- 30- Moorhead, G. & Griffin, R.W, organizational Behavior: Managing people and organization, U.S.A, **Boston Houghton Mifflin company** 2001.

- 31- Moye, M.J., the Relationship of Employee Empowerment and commitment to the organization to interpersonal and system. Level Trust from the world wide. **www. nt pu. edu**. 2003.
- 32- Namasivayam, et al., "An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work - Family conflict and job satisfaction among hospitably employees India, "**Tourism management**, Vol.28, No.5, 2007.
- 33- Nedd, N., Employee perceptions of work place Empowerment relation self- Reported intent tp stay on the job, **Florida international university**, U.S.A. 2004.
- 34- Newstorm, J.W & Davis, K. organizational Behavior: Human Behavior at work 11th ed. USA: **Mc Graw-Hill inc**, 2002.
- 35- Ng, T.W., & Feldman, D.C., Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non- linear moderating effects of organizational tenure, **Journal of vocational Behavior**, Vol.79, No.2, 2011.
- 36- Noe, R.A., Holeen beck, J.R., Gerhart , B., & Wright, P.M. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 3rd ed. USA: **Mc Graw -Hill inc**, 2000.
- 37- Quinn, R.E, & spretizer, G.M., "the Road to Empowerment: seven question every leader hould consider", **organizational Dynamics**, Vol.26, No.2, 1997.

- 38- Remmel, Anne, Trust Leadership and Organization of Renewal, **Unpublished Doctoral Dissertation**, University of Toronto (Canada), 2002.
- 39- Savery & Luck, T.A., "The Relationship between Empowerment Job satisfaction and reported stress level: **some Australian Evidences leadership of organization development Journal**, vol 22, No. 3, 2001.
- 40- Silverthorne c, the impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. **The leadership & organization Development Journal**, Vol.25, No.7, 2004.
- 41- Spreitzer, G.M "Psychological Empowerment in the work place: Dimensions, measurement and Validation ", **Academy of management Journal**, Vol.38, No.5,1995.
- 42- Ulrey, Dennis J. The Impact of Bureaucracy and political Influence on Employee Empowerment in the Public sector. **North Central University, Prescott, Arizona, USA, 2003.**
- 43- Walumbwa et al "Authematically leading groups; the mediating role of collective psychological capital and trust, **Journal of organizational behavior**, vol. 27, Vo. 1, 2010.

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان

" العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي "

وتمثل هذه الاستمارة جزءاً أساسياً من إتمام هذا البحث وإنجازه بصورة سليمة والمطلوب من سيادتكم التعبير عن رأيكم بكل صدق وشفافية، لما لذلك من أهمية في الخروج بنتائج واقعية، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

الباحثة

دكتورة/ نوال محمود النادي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة الأزهر (بنات)

أولاً: استقصاء التمكين:

برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة من العبارات التالية

بحيث توضح رأيك فيها:

موافق جدا	موافق	محايد	رافض	رافض جدا	العبارات
					<p>(أ) معنى العمل:</p> <p>١- أشعر بأن العمل الذي أقوم به هام جدا بالنسبة لي.</p> <p>٢- أشعر بالأهمية عند ممارسة مهام عملي.</p> <p>٣- أشعر بأن أنشطة وظيفتي ذات قيمة شخصية بالنسبة لي.</p> <p>٤- ألمس حرص رؤسائي على معرفة آرائي قبل قيامهم باتخاذ القرارات.</p>
					<p>(ب) الفاعلية الذاتية:</p> <p>٥- أملك مهارات ضرورية وأساسية لأداء عملي.</p> <p>٦- أثق في نفسي بشأن قدرتي على أداء أنشطة وظيفتي.</p> <p>٧- أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء عملي.</p>
					<p>(ج) حرية الاختيار:</p> <p>٨- أستطيع أن أحدد بنفسني كيفية التعامل مع المواقف والمشكلات التي تحدث أثناء العمل.</p> <p>٩- أمارس قدراً من الرقابة على ما</p>

موافق جدا	موافق	محايد	رافض جدا	رافض	العبارات
					يحدث بإدارتي. ١٠- لدى صلاحية التعامل والتنسيق مع الآخرين.
					(د) التأثير: ١١- أمارس تأثيرا كبيرا فيما يحدث داخل القسم الذي اعلم به. ١٢- أشعر بأن وظيفتي تؤثر في وظائف الآخرين.

ثانيا: الالتزام التنظيمي:

برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة من العبارات التالية

بحيث توضح رأيك فيها:

موافق جدا	موافق	محايد	رافض جدا	رافض	العبارات
					(أ) الالتزام العاطفي: ١- لا أشعر بأني مضطر للبقاء في عملي بالحالي. ٢- سأكون سعيد جدا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذا العمل. ٣- أشعر بأحاسيس قوية تربطني بهذا العمل. ٤- أشعر بتوافق قيمي مع قيم الشركة التي أعمل بها. ٥- أشعر بصدق بأن مشاكل هذا العمل جزء من مشاكلنا الخاصة.

رافض جدا	رافض	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
					<p>(ب) الالتزام المستمر:</p> <p>٦- أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي الحالي.</p> <p>٧- هذا العمل يستحق منى الولاء له.</p> <p>٨- كثير من أمور حياتي ستتوقف لو قررت أن أتترك هذا المكان.</p> <p>٩- عملي له مكانة كبيرة في الجانب المعنوي والشخصي له.</p> <p>١٠- أشعر أنه ليس صحيحا أن أتترك عملي الحالي حتى لو توفر لي عرض أفضل في مكان آخر.</p>
					<p>(ج) الالتزام المعياري:</p> <p>١١- أشعر بأن أحد أسباب عدم ترك عملي الحالي هو ندرة الفرص المتاحة أمامي.</p> <p>١٢- بقاءي الآن في عملي الحالي هو ضرورة أكثر منه خيار.</p> <p>١٣- أشعر بأنني سأذنب في حق الآخرين لو تركت عملي الحالي الآن.</p> <p>١٤- لا أشعر بالارتباط المعنوي بالعمل الحالي.</p> <p>١٥- ليس لدى شعور قوى بالانتماء لعملي الحالي.</p>