



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Empowering workers and their impact on their organizational
commitment: Analytical study of the opinions of a sample of the employees
of the General Directorate of Education in Salah al -Din Governorate**

Abdel Fattah Hassan Ramadan

The General Directorate of Education in the Salah al-Din Governorate

Keywords:

Empowering workers, organizational
commitment

ARTICLE INFO

Article history:

Received 25 Oct. 2022

Accepted 29 Dec. 2022

Available online 31 Mar. 2023

©2023 College of Administration and Economy,
Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS
ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Abdel Fattah Hassan Ramadan

The General Directorate of Education in the
Salah al-Din Governorate



Abstract: The main objective of the research is to know the role of empowering workers with its dimensions (meaning, efficiency, self-determination and influence) in the level of organizational commitment in its dimensions depending on the sequence of its dimensions of emotional commitment, normative commitment and continuous commitment (continuity). In line with the objectives of the research and in harmony with the main research problem (What is the role of empowering workers in their organizational commitment?). The General Directorate of Education in Salah al-Din Governorate was chosen as a field for research. The research community was represented by the workers working in the departments at the headquarters of the directorate's office as the main axis in the conduct of the work of the directorate in all its main and sub-sections, which numbered (175). The number of individuals who answered the questionnaire was (99). The questionnaire was used as the main tool for research to collect data and using the descriptive and analytical approach. On the dimension of influence, while the other three dimensions were not affected. Therefore the researcher made a number of recommendations, including: It was highlighted by the organization's work on instilling the spirit of empowerment in the workers by showing interest in the aspects of skill and efficiency enjoyed by the workers and enabling them more clearly in relation to their job duties.

تمكين العاملين وتأثره على التزامهم التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين)

عبدالفتاح حسن رمضان
المديرية العامة للتربية في محافظ صلاح الدين

المستخلص

تمثل هدف البحث في معرفة دور تمكين العاملين بأبعاده (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير والتأثير) في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لديهم بالاعتماد على تسلسل أبعاده من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر (الاستمراري)، وتماشياً مع أهداف البحث وبالتناغم مع مشكلة البحث الرئيسية (ما هو دور تمكين العاملين في التزامهم التنظيمي)، فقد اختيرت المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين ميداناً للبحث، وتمثل مجتمع البحث بالعاملين العاملين في الأقسام في مقر ديوان المديرية بوصفهم المحور الرئيسي في تسيير عمل المديرية بكافة أقسامها الرئيسية والفرعية والبالغ عددهم (١٧٥)، وقد كانت عدد الأفراد الذين اجابوا على الاستبانة (٩٩) فرداً، استعملت الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للبحث لجمع البيانات وباستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، توصل البحث إلى نتيجة أساسية هي ان زيادة مستويات تمكين العاملين سوف ينعكس بصورة إيجابية في شعور وتعزيز التزامهم التنظيمي تجاه المنظمة العاملين فيها اعتماداً على بعد التأثير، في حين لم يظهر تأثر للأبعاد الثلاثة الأخرى، وبالتالي قدم الباحث عدد من التوصيات كان من أبرزها عمل المنظمة على زرع روح التمكين لدى العاملين من خلال اظهار الاهتمام بجوانب المهارة والكفاءة التي تمتع بها العاملين وتمكنهم بصورة أكثر وضوحاً بما يتعلق بمهامهم الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الالتزام التنظيمي

المقدمة

تواجه بيئة الاعمال الديناميكية المعاصرة ضغطاً على المنظمات للحفاظ على تقاناتها الإدارية ومواكبة ومزامنة للتحديات التي تواجهها، لذا أصبح اعتماد نهج اداري جديد أمراً لا مفر منه وحتماً للمنظمات لتلبية متطلبات الزبائن والبيئة التنافسية، إذ حفز الوضع الراهن للمنظمات لحاجتها لعاملين يمكنهم اخذ زمام المبادرة وتقبل المخاطر، وتحفيز الابتكار والتعامل مع عدم اليقين الذي تنسم به البيئة المحيطة. من اجل ذلك تحتاج المنظمات إلى عاملين يؤمنون ويدهمون أهدافها، لذلك في هذا العصر تقبل المنظمات التحدي المتمثل في تقديم خدمات ذات جودة عالية لزبائنها الداخليين من العاملين وتعزيز ممارسات المشاركة لديهم، اذ يشجع عن النهج التقليدي للإدارة العليا على الالتزام التنظيمي للعاملين وتحسين الأداء الفردي والتنظيمي جنباً إلى جنب مع تحقيق المرونة التنظيمية. بما يتلاءم مع التغيرات التي طرأت على الممارسات والهيكل التنظيمية نتيجة العولمة وتداخل الثقافات والانماط الإدارية والتنظيمية التي أدت الى زيادة مستويات التعقيد التنظيمي والتسلسل الهرمي للسلطة وفق الأنماط التقليدية والتي تؤدي إلى ضعف المنظمات على الأمد الطويل. وفي اطار سعي المنظمات للتكيف والتعامل مع هذه التغيرات البيئية المتسارعة عن طريق امتلاك عاملين يتمتعون بمهارات وكفاءات تمكنهم من القيام بمهام تتجاوز في اغلب الأحيان

متطلبات وقواعد العمل الرسمية لزيادة الفاعلية والأداء التنظيمي على حدٍ سواء وبما يمكن العاملين من تجاوز أوارهم والتقليل من تسلسل القرارات الإدارية التي تتطلب في بعض الأحيان سبطة عليا في اتخاذها، وبما يسهم في زيادة الحماس لدى العاملين في القيام بواجباتهم الوظيفية وتأدية مهامهم بصورة أكثر كفاءة وفاعلية والتصرف بطريقة تزيد من الروح المعنوية الفردية والجماعية ومستويات التعاون. الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية في زيادة الثقة بين الإدارة والعاملين أنفسهم بما يسهم في تطوير السلوكيات الإيجابية للعاملين ويعزز الالتزام التنظيمي لديهم مع توافر الحالة النفسية الإيجابية التي تمكن العاملين من بناء دوافع واقعية للانغماس في الجهود المبذولة لإنجاز المهام المطلوبة والناجمة من رؤيتهم لتطابق أهداف أهدافهم وطلعات المنظمة مع أهدافهم وتطلعاتهم الشخصية وما ينتج عن ذلك من زيادة مستويات الالتزام التنظيمي لديهم. وهذا ما يفسر الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات وإدارتها في سعيها نحو تبني المفاهيم الحديثة في المجال التنظيمي والإداري بما يتناغم مع حاجتها للاحتفاظ بمواردها البشرية وتطويرها وزيادة مستويات الاستقرار الوظيفي الأمر الذي يعد أحد العوامل الحاسمة في وزيادة مكانتها في بيئة العمل المحيطة والتقليل من تهديد تقلباتها عن طريق امتلاكها لقوة عاملة ذات مهارة كفاءة وتتميز بالالتزام غالي بالمبدأ التنظيمية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: إن الاعتماد على هرمية السلطة والنظم الإدارية التقليدية أقل فائدة وجدوى في التكيف مع متغيرات البيئة، فالمطلوب هو دفع العاملين نحو المبادرة في العمل وحثهم نحو تحمل المسؤولية في سبيل أن يكونوا مبدعين، لذا يمكن القول بأنهم يحتاجون إلى التمكين في عملهم (Quinn & Spreitzer, 1997: 42). الذي يعد عاملاً مهماً لأثره الإبداعي لدى العاملين حيث إن جهودهم والتزامهم التنظيمي يستمر بالرغم من وجود العوائق التنظيمية (Spreitzer & Mishra, 1999: 169). فالحرية الممنوحة للعاملين في اتخاذ القرارات يصعد ما يجب عمله وكيف يجب أن يؤدي تعزيز من التزام العاملين (Knight-Turvey, 2006: 318). وبهذا فإن أهمية التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين يؤدي إلى تطوير القدرات وتنامي المهارات وتنوعها واكتسابهم لخبرات مختلفة في مجال عمل منظماتهم الذي من شأنه أن يزيد من التزامهم اتجاه عملهم ومنظماتهم على حدٍ سواء (Knol & Linger, 2009: 364). وتماشياً مع طروحات الباحثين السابقة وما تضمنته مقدمة البحث من بيان فكري لمتغيرات الدراسة يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال (ما هو دور تمكين العاملين في التزامهم التنظيمي)، الذي تشتق منه الأسئلة الآتية:

١. هل تعمل المنظمة المبحوثة على تمكين العاملين فيها بما يتعلق بكيفية التعامل مع متطلبات العمل التي تواجههم؟
 ٢. مدى تمتع العاملين بالالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة وهل تعمل المنظمة على تعزيزه لدى العاملين؟
 ٣. هل يؤثر تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة على مدى التزامهم التنظيمي اتجاهها؟
- ثانياً. أهمية البحث:** في ضوء رؤية (Spreitzer, 1995) لأهمية التمكين للعاملين في تعزيز الطاقة الإبداعية الوجدانية وإدراك الفرد لأهمية عمله وما يمكن أن يقدمه من خلال إيمانه بالعمل والكفاءة التي يملكها والمقدرة اللازمة لإنجاز مهام عملهم، وكذلك أهمية التمكين لأطراف عديدة في

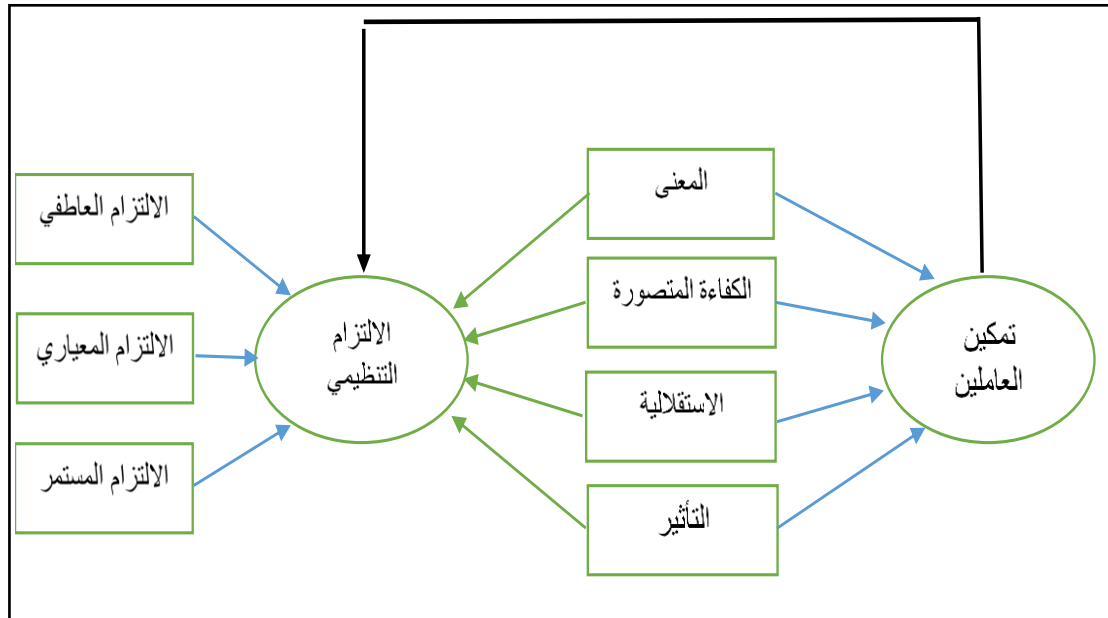
المنظمة في تحقيق منافع محتملة ومتوقعة من تطبيق مفهوم التمكين في عمل المنظمات وطرق ادارتها حيث يتوقع أن يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي بشكل ايجابية لدى العاملين بصورة مؤثرة واتخاذ قرارات أفضل وتقديم المزيد من الابتكارات وتحقيق رضا وظيفي لدى العاملين (Yuki & Becker, 2006). وتناغماً مع رؤية الباحثين في مجال التمكين فإن أهمية البحث يمكن توضيحها بالصورة الآتية:

١. تناول البحث أحد المتغيرات في عمل المنظمات وأثره على عملياتها الحالية والمستقبلية وهو تمكين العاملين وماهية النتائج المتوقعة جنيها من اتباع هذا النهج في إدارة المنظمة لمواردها البشرية.
٢. التعرف على جانب مهم في سلوك العاملين في المنظمة وهو الالتزام التنظيمي الذي يأمنون به اتجاه منظماتهم وأهدافها وعملياتها، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على قدرة المنظمة بالاحتفاظ بقوة عمل مهارة وذات خبرة وانعكاس ذلك على أدائها.

ثالثاً. هدف البحث: يمكن توضيح الهدف من الدراسة في النقاط الآتية:

١. تحديد تأثير تمكين العاملين بجميع أبعاده (المعنى، الكفاءة المتصورة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي بصورة شاملة.
٢. التعرف على مستويات تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة.
٣. تحليل وتشخيص أبعاد التمكين في المنظمة المبحوثة وأيهما الأكثر فاعلية بين العاملين في المنظمة.
٤. التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.
٥. تحليل وتشخيص ابعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. مخطط البحث



مخطط البحث (١)

المصدر: من اعداد الباحث.

خامساً. فرضيات البحث: انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته والهدف المنشود من البحث وفي ضوء طروحات الباحثين الفكرية لمتغيرات البحث، تم بناء فرضية رئيسية تنفرع الى عدة فرضيات سعياً

للتحقق منها في ميدان الدراسة وتحليلها ووضع التوصيات بناءً على الاستنتاجات المستخلصة من نتائج تحليلها للإجابة على الأسئلة البحثية المثارة، وكالاتي:

- يوجد تأثير لتمكين العاملين على الالتزام التنظيمي.
- يتباين تأثير تمكين العاملين بأبعاده على الالتزام التنظيمي بأبعاده

سادساً. مجتمع البحث وعينته: انطلاقاً من الأهمية التي يمثلها ميدان البحث في تعزيز القدرة للوصول إلى نتائج واجبات يمكن من خلال الحكم على مدى قبول نموذج البحث وإمكانية التحليل، فقد مثلت المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين ميدان البحث، أما مجتمع البحث فقد تمثل بديوان المديرية العامة للتربية، إذ تم اختيار عينة قصدية تمثلت بكافة الأفراد العاملين في ديوان المديرية والبالغ عددهم (١٧٥) فرداً. إذ تم توزيع الاستبانة أداة البحث الرئيسية على كافة افراد العينة، إذ كان عدد الاستبانات المسترجعة (١٢٣)، أما الصالحة منها للتحليل بلغت (٩٩) استمارة فقط. إذ كانت خصائص افراد العينة من حيث المعلومات الوظيفية مقسمة الجنس وسنوات الخدمة كما في الجدول الآتي:

الجدول (١): وصف عينة البحث

المعلومات الوظيفية	العدد	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٧٦	٧٦,٧٦
	انثى	٢٣	٢٣,٢٤
سنوات الخدمة	١٠ فأقل	٢٤	٢٤,٢٤
	١١-٢٠	٤٧	٤٧,٤٨
	٢١-٣٠	١٧	١٧,١٧
	٣١ فأكثر	١١	١١,١١
المجموع		٩٩	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

سابعاً. منهج البحث وأدواته:

- ١. منهج البحث:** تماشياً مع هدف البحث المتمثل في تحديد تأثير تمكين العاملين بجميع أبعاده (المعنى، الكفاءة المتصورة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي بصورة شاملة ومن ثم اشتقاق الفرضيات التي تمثل حلول للأسئلة البحثية المثارة، فإن الفلسفة التي تتناسب معاييرها مع أسلوب البحث هي الفلسفة الوضعية (Adams et al., 2007: 26) وصولاً إلى أثبات الفرضيات من عدمها، وعليه فإن الباحث تبنى المدخل الاستنباطي في توضيح فرضيات البحث اعتماداً على الأسلوب الفلسفي في تناول المتغيرات وباستخدام المدخل الوصفي، واستخدام المدخل التحليلي في اختبار فرضيات البحث من خلال التحليل الاحصائي للبيانات التي تم الحصول بواسطة أداة البحث الرئيسية الاستبانة.

- ٢. أدوات البحث:** بعد المرجعة للأدبيات والطروحات الفكرية للباحثين وما تم نشره من أبحاث ولغرض بناء نموذج للبحث يتناسب مع بيئة العمل تم اعتماد مقياس (Likert 5) في قياس آراء عينة البحث. أما في بناء الاستبانة فقد تم الاعتماد على مصدر رئيسيين، فيما يخص تمكين العاملين فقد اخذ الباحث الانموذج المعد مسبقاً للباحث (Spreitzer, 1995: 1454-1456) الذي يعد من الأوائل في دراسة تمكين العاملين وبذلك اعتبر مرجع رئيسي مع مراعاة بعض الجوانب عند

ترجمة الاستبانة لتتناسب مع البيئة التي جرى فيها الجانب الميداني للبحث. أما المصدر الآخر المعتمد في بناء جزء الاستبانة الثاني والمتمثل بالترام العامل التنظيمي فقد تم الاعتماد على انموذج معد مسبقاً وذلك للباحثين الأوائل في موضوع الالتزام التنظيمي (Allen & Meyer, 1990: 6-7) ما الاخذ بنظر الاعتبار الجوانب نفسها عند الترجمة والمتعلقة بالبيئة التي جرى فيها البحث. حيث تم اختبار مستوى الثبات للاستبانة وللمتغيرين للتأكد من إمكانية تغطيتها لجوانب البحث في البيئة المبحوثة وفق الجدول رقم (٢).

الجدول (٢): ثبات أداة القياس

المقياس	الفا كرونباخ (Cronbach's-Alpha)	معامل التجزئة النصفية (Guttman)
تمكين العاملين	٠,٨٦١	٠,٨٩٧
الالتزام التنظيمي	٠,٨١٣	٠,٨٤٢

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.28).

المبحث الثاني: الإطار النظري

تمكين العاملين

أولاً. مفهوم تمكين العاملين: اكتسب مفهوم تمكين العاملين في المنظمات المعاصرة اعتماداً متزايداً في الأدبيات الإدارية وخاصة الممارسات الإدارية بصورة أكثر وضوحاً خلال العقد الأخير من القرن العشرين، إذ يمكن النظر إلى التمكين على أنه أحد الظواهر لسلسلة طويلة من الجهود الإدارية لتعزيز التزام العاملين وإنتاجيتهم واندماجهم الوظيفي من خلال تشجيع المشاركة وابداء الرأي حول القرارات التنظيمية (Chiles & Zorn, 1995: 1). فالمنظمات بدأت بتبني مفهوم التمكين في مكان العمل في العقد الماضي بالرغم من أن الباحثين قد بدأوا بالتوصل إلى اجماع حول مفهوم التمكين (Spreitzer, 1996: 483). فقد ناقش المنظرون والمفكرون في مجال الإدارة والتنظيم مفهوم التمكين من منظورين، الأول: يعد التمكين مجموعة من الأنشطة والممارسات من قبل المديرين التي تمنح السلطة والسيطرة للمرؤوسين في مكان العمل، أذ يركز قياس على الممارسات والسلوكيات الإدارية التي تعمل على تعزيز تمكين العاملين ومن هذه السلوكيات (توفير جو عاطفي، استخدام المكافأة، تعزيز الثقة المتبادلة بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال تعزيز روح المبادرة وتحمل المسؤولية) (Niehoff et al, 2001: 96). أما المنظور الثاني الذي يأخذ منظور التمكين المتصور حسب وجهة نظر (Conger & Kanungo, 1988: 473) (Spreitzer, 1995: 1443) بأن التمكين هو دافع جوهري متزايد للمهمة يتجلى في مجموعة من أربعة مكونات تعكس توجه العاملين إلى دورهم في العمل، وتتمثل: (أ) المعنى: الذي يتعلق بالتوافق بين متطلبات العمل والمعتقدات والقيم السلوكية للعاملين، (ب) الكفاءة (الكفاءة الذاتية): وهو ايمان الفرد بقدرته على انجاز الأنشطة بمهارة عالية، (ت) تقرير المصير (الاستقلالية): يشير الى قدرة الفرد واستقلاليته في اختيار وتنظيم إجراءات وعمليات العمل بناء على قدراته وسلوكياته، (ث) التأثير: يعني الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر بها على النتائج الاستراتيجية والتشغيلية والإدارية في العمل.

فالتمكين الحقيقي يتحقق عندما تشجيع الحوار المستمر بين أعضاء المنظمة الذي يتطلب الاتصال وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل حيث يعد الاتصال الوسيلة التي يتم من خلالها تطوير

معرفة العاملين عن طريق تدفق المعلومات في جميع انحاء المنظمة من أجل تقديم أفضل الخدمات، لأنه بدون المعلومات لا يمكن للعاملين التصرف بمسؤولية والتي تعد أمر بالغ الأهمية للتمكين (Melhem, 2004: 78). وبذلك يمكن تصور التمكين بطريقتين (Boudrias et al, 2009: 626):

أ. كمجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى زيادة مسؤولية العاملين واستقلاليتهم.

ب. كفرد مؤيد لتوجه العمل النشط.

فتمكين العاملين يعتبر عملية لتعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال العمل على التقليل من الممارسات التي تعزز العجز باستخدام الممارسات التنظيمية والتقنيات غير الرسمية لتوفير المعلومات وتعزيز ايمان الفرد بهدف العمل وقدرته الذاتية على التصرف بروح معنوية وابداعية عالية وذاتية (Moye & Henkin, 2006: 104).

ثانياً. ابعاد التمكين: تمكين العاملين من الناحية الفلسفية ينظر إليه من جانبين (Holt et al., 2000: 49-50):

- جانب الإدارة: هو التخلي عن بعض السلطة ومشاركة المعلومات والمعرفة الإضافية.
- جانب العاملين: قبول المخاطرة من خلال زيادة وتحمل المسؤولية بمعنى نهج القيادة التي تمكين العاملين من الحصول على ملكية أعمالهم.

وبذلك فإن التمكين ليس فعلاً أو حادثاً جسدياً بقدر ما هو تصور أن العاملين يؤمنون بما يفعلون ويتحكمون بما يحدث لعمليات عملهم ويتمتعون بالكفاءة والفاعلية للقيام بها، عن طريق النمو المعرفي لهم الذي يؤثر في سلوكهم تجاه بيئة عملهم لذلك يصبح الإدراك الإيجابي جزءاً لا يجزأ من التمكين الفعال وبذلك ينظر إلى التمكين بأنه إعادة تنظيم شاملة للطريقة التي تفكر بها إدارة المنظمة وكيفية تخطيط عملياتها (Holt et al, 2000: 49-50). حيث ينظر إلى التمكين بعده بناء تحفيزي وهو بمثابة عملية تمكين وليس تفويض (Conger & Kanung, 1998: 474). إذ يرى (Thomes & Vethouse, 1990) بأن التمكين بناء متعدد الأبعاد يتم تعريفه بأنه دافع جوهري متزايد يتجلى في أربع مكونات تعكس توجه الفرد إلى دوره في العمل وهي (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير والتأثير) (Kmieciak et al, 2012: 27). ومع ذلك أشار (Spreitzer, 1995: 1443) إلى أن تمكين العاملين بأنه بناء تحفيزي لأربعة أبعاد والتي تعد الأبعاد الرئيسية التي اعتمدها الباحث في انموذج البحث. والموضحة كالآتي:

١. **المعنى (معنى العمل):** والذي يطلق عليه هدف أو غرض العمل الذي يتعلق بمثل ومعايير الفرد أي التوافق بين معتقدات وقيم الفرد وسلوكياته مع متطلبات دور العمل (Robbins et al, 2002: 422). الذي يتأثر بالخصائص الجوهرية للوظيفية وهي (المهارات التي تحتاجها، وأهميتها واتمام العمل) (Hackman et al, 1975: 65). إذ يعتمد على المعرفة المدركة المعززة لتأثير الشعور بالهدف من العمل مع الأهمية المتبادلة وتعزيز الاتصال الشخصي والأهداف الأخرى في بيئة العمل، والمعنى ذو أهمية جوهرية في تحقيق الغرض من العمل المعتمدة على قوة معتقدات الفرد والحكم البناء والسليم على المشاكل التي تواجه الفرد في سير العمليات التنظيمية (Oladipo, 2009: 122). أذ قسم (Jung & Koon, 2016: 60) سمات معنى العمل لدى العاملين إلى ست سمات، وهي:

- ج. مركزية العمل: هي درجة الأهمية العامة التي يتمتع بها العمل في حياة الفرد في أي وقت.

- د. معايير الاستحقاق: هي مجموعة الافتراضات المعيارية التي تم تطويرها حول ما يجب أن يتوقعه الفرد من العمل.
- ه. التوجه الاقتصادي: يشير إلى الفوائد الاقتصادية المتوقعة الحصول عليها من العمل.
- و. العلاقات الشخصية: تعني التركيز على العلاقات الإنسانية التي تتكون مع زملاء العمل والمشرفين خلال العمل المشترك.
- ز. التوجه التعبيري: هو درجة المتعة والاهتمام والرضا الذي يجعل العمل جذاباً.
- ح. قواعد الالتزام: هي المساهمات المتوقعة وفق قواعد العمل.
٢. **الكفاءة (الكفاءة الذاتية):** إيمان العاملين بقدراتهم على أداء مهام العمل بنجاح، إذ يؤثر الشعور بالقدرة والكفاءة على القيام بالأنشطة من جانب العاملين بما يشكل سلوكهم وجهدهم ودرجة تفانيهم ومثابرتهم في مواجهة العقبات ومشاكل العمل، حيث كلما زاد شعور العاملين بالكفاءة والثقة بأنفسهم كلما زادت الثقة في عملهم ومنظمتهم وزادت الرغبة في قبول المزيد من المسؤولية (Proenca, 2017: 192). حيث تعد الثقة عامل مهم في تعزيز الكفاءة لدى العاملين فبدونها يلجأ العاملون إلى مواقف دفاعية وقائية ذاتية تمنع التعلم، إذ يحتاج المديرون إلى الوثوق بالعاملين من خلال توزيع المسؤولية وإظهار الثقة بهم وتوفير الموارد وقبول الأفكار الجديدة، حيث إن العاملين بحكم قربهم واتصالهم المباشر بالزبائن هم أول من يعرف عن المشاكل وهم في أفضل وضع لتحديد ما يمكن فعله لمعالجتها إذ يكونوا أكثر استباقية في المواجهة داخل المنظمة من الإدارة وأي شخص آخر فيها، حيث إن الثقة بكفاءة العاملين في الخطوط الامامية تزيد من احتمالية إشراكهم في عمليات صنع القرارات ومعالجة المشاكل ومنحهم المزيد من التمكين يشجعهم على الانخراط في مواقف العمل المفاجئة وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم (Melhem, 2004: 79).
٣. **تقرير المصير:** يعني الشعور بالاستقلالية والاختيار في بدء وتنظيم العمل من قبل الفرد، إذ تسهم العلاقة الإيجابية بين المدراء والعاملين في تشجيعهم على تحمل المزيد من المسؤولية في العمل وإظهار روح المبادرة والعمل بشكل أكثر استقلالية، فالموارد المقدمة من المديرين مثل الدعم الاجتماعي والمعلومات وردود الفعل الإيجابية والتدريب والمكافئة تنعكس على قدرة العاملين في التحكم بمجريات عملهم (Kim et al, 2017: 1025-1027). فالإدراك المتكون لدى الفرد لحرية الاختيار في مجال عملهم تؤدي إلى زيادة الابتكار وروح المبادرة والمرونة والعكس من ذلك أن إدراك وجود بعض المعوقات التنظيمية والأشخاص حوله تؤثر في اختياراتهم يؤدي إلى تولد مشاعر مثبطة وسلبية تنعكس على عمله فضلاً عن شعور النفسي بانخفاض تقدير الذات والشغف بالعمل (Joo & Shim, 2010: 429).
٤. **التأثير:** الذي يمثل المدى الذي يمكن للعاملين أن يؤثروا على النتائج النهائية للأداء الاستراتيجي والإداري والوظيفي (التشغيلي) والناجم من اعتقادهم بالاستجابة المتوقعة لأفكارهم من قبل الإدارة (Hasani & Sheikhesmaeili, 2016: 341). الذي ينعكس من خلال نظرية إثراء الوظائف بالاعتماد على افتراض أن العاملين يمكن أن يتمتعوا بمستوى عال من الصوت في تكوين الأنشطة التنظيمية والتأثير ليشمل فكرة أن العاملين لديهم بعض السيطرة على وظائفهم مما ينعكس في التأثير على الأمور التنظيمية والنتائج من تكامل هذا الإدراك لديهم مع بيئة العمل الداخلية (Spreitzer, 1996: 484). وينظر إلى بعد التأثير بأنه إيمان الفرد وإدراكه بالقدرة على التأثير في نتائج الأداء التنظيمي وصنع القرارات والسياسات الإدارية من خلال ما يقدمه من أفكار

وقرارات وافعاله في العمل، فضلا عن كون التأثير أحد أبعاد التمكين النفسي لدى العاملين من خلال شعور بالتأثير في عمل المنظمة ودورهم في إعادة بلورة نتائج واتجاهات عملهم في المنظمة، والمشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية كنتيجة لاستخدام العاملين لإمكاناتهم وقدراتهم للتأثير والحصول على النتائج المستهدفة في العمل، فضلا عن دورهم في تشكيل مستقبل المنظمة من خلال تقديم المقترحات والأفكار حول القرارات الاستراتيجية لمنظمتهم (Dimitriades, 2005: 81-82).

الالتزام التنظيمي

أولاً. مفهوم الالتزام التنظيمي: إن محاولة توضيح وبيان رؤية لما هو الالتزام التنظيمي كما هو الحال مع الموضوعات الأخرى في دراسة السلوك التنظيمي، خضع لرؤى وطروحات فكرية مختلفة ومتباينة نتيجة التخصصات والتوجهات البحثية والفكرية للباحثين الذي تناولوا موضوع الالتزام التنظيمي مما يزيد من الصعوبة التي ينطوي عليها فهم بنائه (Limpanitgul et al., 2014: 101). فقد تناول بعض الباحثين الالتزام التنظيمي من حيث أثره وعلاقته بالأداء الوظيفي ودوران العمل في حين ركز آخرون في تحليلاتهم على سوابق ونتائج الالتزام التنظيمي من حيث أهميته وتأثيره على الأداء الفردي والتنظيمي (Macedo et al, 2016: 39). فاللزام الفرد التنظيمي ينطوي على ثلاثة عوامل:

- إيمان الفرد القوي بأهداف المنظمة وقيمتها وقبولها.
 - الاستعداد لبذل المزيد من الجهد في سبيل سير العمليات التنظيمية والتشغيلية وفق ما هو مطلوب.
 - الرغبة الدائمة والاستمرار العمل في المنظمة والمحافظة على عضويته ومكانته فيها.
- أما (Mitic et al, 2016: 24) فقد فسر الالتزام التنظيمي بأنه علاقة الفرد النشطة مع المنظمة "أي العلاقة التي يكون فيها الفرد مستعداً للتخلي عن أي شيء من أجل المنظمة"، والذي يعني أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة أعلى من الرضا الوظيفي حيث يشعر العاملون بالارتباط العميق بجزء من المنظمة أو بأكملها. الذي يعد كمرحلة يتعرف بها الفرد على أهداف المنظمة ويأمل في أن يكون كعضو فاعل فيها (Eliyana et al, 2019: 144). ويمثل الالتزام التنظيمي شعور العاملين بالانتماء تجاه منظماتهم مما يؤثر على الالتزام النفسي بالأماكن التي يعمل فيها (Garica-Rodriguez et al, 2020: 3). الذي يعد ارتباطاً عاطفياً وحزبياً بأهداف وقيم المنظمة بصرف النظر عن القيمة الأدائية البحتة (Read & Lee, 2012: 89).

فالباحثين يميزون الالتزام التنظيمي من منظورين: النهج الأخلاقي الذي يشير إلى تصور علاقة العاملين بمنظمتهم، النهج السلوكي (الرهان الجانبي أو الحسابي) الذي يصور الكيفية التي يتعامل بها العاملون مع المشاكل التي تواجههم في المنظمة والمقارنة الإيجابية بين إيجابيات وسلبيات الموقف (Devece et al, 2016: 1858). فاللزام التنظيمي يمثل شعوراً إيجابياً اتجاه المنظمة والذي يعتمد على تجربة العاملين لخبراتهم في العمل وما هي نظرتهم إلى المنظمة، الذي يفسر تطوير العاملين لخبراتهم داخل المنظمة وفرق العمل، وكيفية تحديد الأهداف والقيم فيها وماهية المساهمة التي يرغبون بتقديمها للمنظمة بناءً على النتائج المتوقعة أو المرجوة من عملهم (Neininger et al, 2010: 568). وبذلك فإن الالتزام التنظيمي يمثل عملية مستمرة يعبر من خلالها العاملين عن إيمانهم بأهداف المنظمة واهتمامهم بها ونجاحها، والذي يمثل موقف يعكس ولاء العاملين لمنظمتهم (Hashmi & Naqvi, 2012: 134).

ثانياً. ابعاد الالتزام التنظيمي: انطلاقاً من كون الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى ارتباط الفرد بالمنظمة والانخراط في عملياتها الذي يرتبط بالبناء التحفيزي والرضا في العمل، ويتميز بقبول أهداف وقيم المنظمة والاستعداد لبذل الجهد ما أجل تحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم والرغبة في الاستمرار في المنظمة (McCunn & Gifford, 2014: 21). ولتوضيح الالتزام التنظيمي من خلال الانموذج الذي قدمه (Allen & Meyer, 1990: 1) والذي قسم الالتزام على ثلاث مكونات وهي تمثل الأبعاد التي اعتمدها الباحث كأبعاد رئيسية لمتغير الالتزام التنظيمي.

١. **الالتزام العاطفي:** هو الالتزام الناشئ عن الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة بصرف النظر عن القيمة المتحققة والرغبة في مواصلة العمل فيها (Dawley et al, 2005: 513). الذي يتأثر بمعتقدات العاملين بالطريقة التي يتم التعامل معهم بها من قبل المنظمة بما يتعلق بالثقة ومهاراتهم وقدراتهم والتي تنعكس على ميل العاملين للدخول في علاقات تبادل يشعرون فيها بأنهم ملزمون ما تقدمه المنظمة لهم من خدمات بالمثل، والمتأثر بمستوى تقدير الذات والالتزام الشخصي والذي يحافظ ويعزز على تكوين آراء إيجابية لدى العاملين أنفسهم وإظهار مواقف وظيفية إيجابية (Kim et al, 2021: 3). حيث يتأثر التزام العاملين العاطفي بالإدراك الشخصي لميزات العمل بما يتعلق بدرجة الاستقلالية وأهمية العمل والمهارات المطلوبة فضلاً عن دعم الإدارة ومدى السماح لهم بالمشاركة الفعالة بأداء الرأي في القرارات المتخذة المتعلقة بالبيئة التنظيمية العملية أو بهم شخصياً (Weng et al, 2010; 392). فالالتزام التنظيمي حسب رؤية (Frone, 2018: 257) بمثابة العقد النفسي بين العاملين والمنظمة يتعلق بالأمان الوظيفي الذي يتخذ شكلاً من أشكال التزام المنظمة بتوفير الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للعاملين حيث يقبلونها بمستوى عالٍ من الالتزام، بينما عندما يشعر العاملين بفقدان هذا الأمان يؤدي إلى نقص في الامن الوظيفي مما يؤدي إلى تقليل الالتزام لدى العاملين.

٢. **الالتزام المعياري:** يمثل الالتزام الناجم عن شعور العاملين بدرجة عالية بإحساس المديونية تجاه المنظمة الناشئ عن تقديمها لمزايا معينة لهم، مما يدفعهم إلى أن يكونوا أكثر استعداداً للقيام بأعمالهم بصورة جدية ويكونوا مواطنين تنظيميين ملتزمين، وقد يستمر هذا الشعور حتى يشعر العاملين بأنه قد تم سداد الدين (Teresa et al, 2020: 4). إذ يرى (Otluglu, 2012: 640) بأن الالتزام المعياري يرتبط بشكل أساسي بالقيم والمعتقدات الشخصية بأن الشيء الصحيح هو البقاء في المنظمة. الذي يتأثر بالأسباب الأخلاقية التي تدفع العاملين للبقاء والالتزام تجاه المنظمة والذي يتأثر بالثقة التي تنتج معياراً أخلاقياً يتطلب منهم ان يكونوا مخلصين لمديريهم ومنظمتهم، إذ يتردد العاملين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الثقة بالتصرف ضد القواعد الأخلاقية في المنظمة أو المجتمع. ويأخذون زمام المبادرة لتجنب المخاطر عند مغادرة العمل (Yao et al, 2019: 3). حيث يرى (Meyer & Herscovitch, 2001: 312) أن تطور الالتزام المعياري يعتمد على ثلاثة أسس:

ط. المبادئ والعادات الشخصية للفرد.

ي. العقد السيكولوجي (النفسي): الذي يعكس مدى الالتزام بين الفرد وزملائه في العمل، إذ يفسر شعور العاملين في منظماتهم وفاءً لما قدمته نتاج التزامهم العالي تجاه ما تقدمه لهم من دعم وثقة.

ك. معيار التبادل والعوائد: يشير إلى إدراك العاملين لقيمة ما تقدمه المنظمة من فوائد ومكافأة لدعمهم على المستوى الشخصي أو مستوى العمل (مثل الخدمات الصحية والاجتماعية وتحملها لتكاليف

عمليات التعلم لزيادة مستوى مهاراتهم المتعلقة بالعمل) تؤدي إلى شعورهم بالالتزام تجاه المنظمة والواجب في تقديم أفضل النتائج من خلال المبادلة لتحقيق أهدافها ونجاحها في بيئة العمل.

٣. **الالتزام المستمر (الاستمراري):** هو الالتزام الذي يمثل دالة للتكلفة المتصورة التي يقيسها العاملون قبل تركهم للعمل في المنظمة أو ما يطلق عليه (Becker, 1960) اسم (الرهانات الجانبية) إذ يشعر العاملون بالالتزام تجاه منظماتهم بناء على تقدير ضرورة البقاء وإن أي عمل خلاف ذلك يعني التخلي عن المكتسبات الشخصية (مثل الأجور الجيدة، المكافأة المتميزة، جدول العمل المنظم والمعاشات التقاعدية المميزة وغيرها)، وبالتالي فإن أي عامل يزيد من التكاليف المتصورة لترك العمل يمكن اعتباره مؤشراً على استمرار البقاء في المنظمة، قد تكون التكلفة مرتبطة بالمنظمة أو الوظيفية مثل الأقدمية أو المهارة الخاصة بالوظيفية نفسها (Weng et al, 2010: 392). وهو فسرته (Ng & Feldman, 2011: 527) بأنه المدى الذي يرى فيه العاملون أنه يتعين عليهم البقاء في المنظمة لأن تكاليف المغادرة مرتفعة وهو ما يطلق عليه بالالتزام الانتهازي.

تأثير تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي: المبدأ الأساسي لتمكين العاملين بعدهم مورد من المعرفة والخبرة ولديهم اهتمام بالمشاركة وهو ما يمكن تحقيقه من خلال ما يوفره المديرون من فرص للعاملين، إذ يقدم مفهوم تمكين العاملين وفق نهجين متميزين: النهج الأول الهيكلي: الذي يشير إلى السياسات والممارسات والهيكل التنظيمية التي توفر للعاملين الاستقلالية في ممارسة التأثير في سير عملهم واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة، النهج الثاني النفسي: الذي يعني درجة سيطرة على انشطتهم والنابع من الروح المعنوية والايان بأهداف المنظمة، فكل النهجين مهمين فإذا كانت السياسات والممارسات التنظيمية مصممة جيداً وتؤكد على مشاركة العاملين ومنحهم الاستقلالية في التعامل مع ما يواجهونه ضرورة لتمكينهم يصبح الشعور بالتمكين حقيقياً وفعالاً عند ادراكهم لهذه الأدوات والدوافع التنظيمية (Proenca et al., 2017: 188).

إذ يشير (Conger & Kanungo, 1988) إلى جانب التمكين النفسي الذي يمثل مجموعة من الحالات النفسية الخاصة بالعاملين التي تولد لديهم إحساس بالسيطرة على الجوانب التي تتعلق بعملهم بدلاً من التركيز على الممارسات الإدارية التي تتشارك السلطة مع العاملين وعلى جميع المستويات، فالمنظور النفسي يركز على الآلية النفسية للعاملين التي تؤثر على عملهم بعدها المعتقدات الشخصية لديهم حول دورهم فيما يتعلق بعمل المنظمة (Ambad & Bahron, 2012: 74). فالعاملين الممكّنين يتولد لديهم شعور بأن هذه هي منظماتهم الخاصة مما يدفعهم للعمل بمسؤولية أكبر ويؤدون عملهم بشكل أكثر إرادية وينسجمون مع أهداف المنظمة ويكرسون جهداً إضافياً للعمل ويشعرون بالفخر لكونهم جزءاً من مشروع الأعمال، ومن ذلك ينظر إلى تمكين العاملين على أنه الدرجة التي يتم فيها تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات المفيدة دون الحاجة لاستشارة مديريهم بعده بناء تقديرهم يمنحهم حرية التصرف والاستقلالية في مهامه عملهم من قبل الإدارة بما يمنحهم القوة المتصورة للتعامل مع الأشخاص الذين يواجهونهم مما يعني ممارسة لإضفاء اللامركزية على السلطة من خلال إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات وتنفيذها (Mir & Manzoor, 2018: 175). وهو ما يتناسق مع جانب الالتزام التنظيمي الذي يمثل موقف ذا قيمة عالية للعاملين يساعد في تحديد علاقتهم مع المنظمة ومشاركتهم فيها، فالمنظمات التي يكون لديها عاملين ملتزمون تكون أكثر فاعلية ويكون العاملون أكثر إنتاجية واستجابة لمتطلبات العمل (Morrow et al, 2012: 102). فضلاً عن عما يمثله الالتزام التنظيمي بأنه قوة

ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها ومشاركته فيها وعدّه سياق مهم للسلوكيات التنظيمية في مكان العمل، فقد ركز أغلب الباحثين على الالتزام التنظيمي في شرح الروابط بين المنظمة والعاملين فيها (Liu et al, 2020: 4). فالالتزام التنظيمي هو قوة الاستقرار النفسي أو قوة ربط الفرد بالعمل لهدف المنظمة (Ng et al, 2006: 476). بما يساعدهم في تحديد هويتهم التنظيمية ومشاركتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة من خلال الدعم التنظيمي في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية الأساسية مثل (التكامل والموافقة والالتزام) الذي يكون مرتبط بتتظيم أهداف العمل وتوفير الموارد التي تسهم في زيادة استقلالية العاملين في عملهم وشعورهم بالرفاهية في العمل مما يدفعهم الى الحفاظ على عضويتهم في المنظمة (Panaccio & Vandenbeoghe, 2009: 226-227).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً. الجانب الوصفي: من خلال استخدام المقاييس الاحصائي المناسبة لبيان وتوضيح مدى عمل المنظمة المبحوثة على تمكين العاملين فيها وكذلك مدى الالتزام الذي يشعر به أو يظهر العاملين لمنظمتهم فقد تم الاستعانة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف في وصف آراء العينة اتجاه متغيرات وأبعاد البحث وكالاتي:

١. **تمكين العاملين:** يمكن توضيح الجانب الوصفي لإجابات العينة بما يتعلق بهذا البعد كما في الجدول أدناه:

الجدول (٣) التحليل الوصفي لمتغير وابعد تمكين العاملين N=99

المتغيرات	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
التمكين	المعنى	٤,١٧٥	٠,٦١٦	١٤,٧٥٤
	الكفاءة	٤,٤١٧	٠,٧٨٠	١٧,٦٥٩
	تقرير المصير	٣,٨٦٥	٠,٨٦١	٢٢,٢٧٦
	التأثير	٣,٥٧٢	٠,٨٧٨	٢٤,٥٨٠
اجمالي تمكين العاملين		٤,٠٠٧	٠,٦١٠	١٥,٢٢٣

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26)

من خلال الجدول رقم (٢) يتضح ان بعد المعنى كان الأقل انسجاما بين آراء أفراد حيث كان الأكثر انسجاما بين الإجابات وذلك لتحقيقه أقل معامل اختلاف بنسبة (١٤,٧٥٤) والمعزز بالانحراف المعياري الأقل (٠,٦١٦) من ذلك يتضح أن رؤية العاملين للتمكين يكون من خلال التوافق بين المعتقدات والقيم الشخصية وتوافقها مع قيم العمل ومتطلباته والذي يمثل الأساس الأقوى في تعزيز تمكين العاملين. أما الأبعاد الأخرى فقد جاءت بشكل متسلسل في بما يتعلق بمقدرات الانسجام بين إجابات أفراد العينة بما يتعلق بها فبعد الكفاءة جاء بمعامل اختلاف (١٧,٦٥٩) وبعدي تقرير المصير والتأثير بلغ معامل الاختلاف الخاص بها بلغ (٢٢,٢٧٦) - (٢٤,٥٨٠) على التوالي. أما فيما يتعلق بمتغير تمكين العاملين على المستوى الكلي فقد بلغ (١٥,٢٢٣) والذي يشير إلى قوة الانسجام بين إجابات أفراد العينة بأهمية تمكين العاملين في المنظمة وأهمية في تطوير وتعزيز قوتها التنافسية وفي تحقيق أهدافها المنشودة، والمعزز بالانحراف المعياري البالغ (٠,٦١٠) والوسط الحسابي (٤,٠٠٧).

٢. الالتزام التنظيمي: من خلال الجدول أدناه وبما يتعلق بمقدار التوافق والانسجام بين إجابات أفراد العينة، تبين أن بعد الالتزام المستمر (الاستمراري) كان الأكثر انسجاماً بين إجابات أفراد العينة حيث بلغ معامل الاختلاف (٢١,٠٤٣) بما يعني وجود انسجام عالي بين الإجابات بانحراف معياري بلغ (٠,٦٤٩)، والذي يدل على نظرة العاملين على أن الالتزام المستمر أنه يمثل الأساس في الالتزام التنظيمي لهم اتجاه المنظمة التي يعملون فيها إذ ينظر العاملون أن التزامهم يقتصر بالبدائل المتاحة والتكلفة المفقودة في حال مغادرتهم لها بناء على تقدير المكاسب والفوائد المتحصلة من العمل في المنظمة والتي تنعكس على مستقبلهم. أما الأبعاد الأخرى فقد جاءت بشكل متسلسل وكالتالي (٢٣,٨٨٧-٢١,٨٨٧) لبعدي الالتزام المعياري والعاطفي على التوالي.

الجدول (٤): التحليل الوصفي لأبعاد ومتغير الالتزام التنظيمي N=99

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	٣,٧٠٩	٠,٨٨٦	٢٣,٨٨٧
	الالتزام المعياري	٣,٧١٩	٠,٨١٤	٢١,٨٨٧
	الالتزام المستمر (الاستمراري)	٣,٨٣٥	٠,٨٠٧	٢١,٠٤٣
	اجمالي الالتزام التنظيمي	٣,٧٥٥	٠,٦٤٩	١٧,٢٨٣

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 26)
أما على المستوى الكلي بلغ معامل الاختلاف للالتزام التنظيمي (١٧,٢٨٣) وانحراف معياري (٠,٦٤٩) مما يدل على تمتع العاملين بالالتزام التنظيمي تجاه منظماتهم بمستوى عالي.
اختبار الفرضيات: في هذا الجانب يتم تحليل الفرضيات التي تم بنائها بالاعتماد على رؤية الباحث الفكرية لمتغيرات الدراسة وميدان البحث الذي تم اختياره بقدر تعلقه بمتغيرات الدراسة من خلال أداة الدراسة الاستبانة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية وكالتالي:

١. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (يؤثر تمكين العاملين على التزامهم التنظيمي): من خلال التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة والتي تمثل آرائهم حول متغيرات الدراسة ومدى توفرها في بيئة العمل، وبالاعتماد على نتائج التحليل بواسطة برنامج (SPSS28) وبالاعتماد على مؤشرات علاقة الأثر كانت نتائج تحليل الفرضية الرئيسية كما في الجدول أدناه وبالاعتماد على:

الجدول (٥) التأثير الكلي لتمكين العاملين على الالتزام التنظيمي N=99

الالتزام التنظيمي							المتغيرات
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	معامل الميل β	قيمة t	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية df	
			١,٠١٨	٣,٠٣٤	٠,٠٥		Constant
٠,٦٤٢	٠,٤١٢	٦٨,٠٠٥	٠,٦٨٣	٨,٢٤٦	<٠,٠١	٩٨	تمكين العاملين

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.26).

من خلال الجدول رقم (٥) يتبين للباحث، أن نسبة معامل التحديد (R^2) بلغت (٤١,٢٪) والتي تشير إلى أن تمكين العاملين يفسر (٤١,٢٪) من التغير الحاصل في التزام العاملين التنظيمي، أما النسبة المتبقية في ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج البحث الذي اعتمد على تحليل الانحدار بشكل رئيسي في الاختبار. فضلاً عن قيمة معامل الميل (β) البالغة (٠,٦٨٣) التي تشير إلى أن زيادة تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة سوف يسهم في ارتفاع التزام العاملين التنظيمي بنسبة (٦٨,٣٪)، حيث تدعم هذه النسبة من خلال قيمة (t) المحسوبة البالغة (٨,٢٤٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٣,٠٣٢) التي تؤكد معنوية علاقة الأثر لتمكين العاملين والتزامهم التنظيمي أي عند زيادة تمكين العاملين فإن ذلك سوف يسهم في زيادة التزام العاملين اتجاه منظماتهم، فضلاً عن معنوية الاختبار التي كانت بمستوى ($<0,01$) التي تشير إلى قيمة أقل من (٠,٠١) وهي أقل من القيمة الثابتة (٠,٠٥)، فضلاً عن قيمة (F) المحسوبة البالغة (٦٨,٠٠٥) وهي أكبر من الجدولية (٢,٢٨) وهو ما يؤكد قبول النموذج وقابليته للتحليل، واستناداً إلى ذلك يمكن قبول الفرضية وتمثيلها من خلال الدلالة الإحصائية لجميع المؤشرات الإحصائية المعتمدة فتكون معادلة الانحدار التي تبين مقدار الأثر الناتج كما يأتي:

$$Y=1.018 + 0.683X.....(1)$$

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (يتبين تأثير ابعاد تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي):

أ. الفرضية الفرعية الأولى (يتبين تأثير ابعاد تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي): من خلال نتائج التحليل الإحصائي وباعتماد نموذج التحليل الانحدار المتعدد الامامي (Multiple Regression Forward) وباعتماد على ادخال الأبعاد الفرعية لمتغير تمكين العاملين كدفعة واحدة (One Block) أظهرت النتائج كما في الجدول رقم (٦) وكما يأتي:

الجدول (٦) تأثير ابعاد تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي N=99

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R2	معامل المحسوبة F	معامل الميل β	قيمة t	مستوى المعنوية Sig	التأثير المعنوي	قبول الفرضية	الالتزام التنظيمي	
Constant				١,٣٩٧	٣,٩٨٧	٠,٠٥				
التأثيرات	المعنى	-	-	-	٢,٦٣٨	٠,٠١	معنوي	رفض		
	الكفاءة	-	-	-	١,٢٨٠	٠,٢٠	غير معنوي	رفض		
	تقرير المصير	-	-	-	١,٩٦٥	٠,٠٥	غير معنوي	رفض		
	التأثير	٠,٦٤٧	٠,٤٠٧	٣٤,٦١٥	٠,٢٤٣	٥,٨١٨	معنوي	قبول		

المصدر: اعداد الباحث باعتماد برنامج (SPSS.26).

يتبين من خلال الجدول رقم (٦) أن بعد التأثير لتمكين العاملين كان الأعلى تأثيراً على التزام العاملين من خلال دعمه والذي ينعكس بصورة مباشرة زيادة مستويات الالتزام، حيث أظهر تحليل الانحدار المتعدد الامامي (M.R.F) من خلال الجدول أعلاه يظهر أن مستوى المعنوية كان (٠,٠١) وهو أقل من (٠,٠٥) إلا أن قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٦٣٨) كانت أعلى من المحسوبة وبالتالي بالرغم من معنوية العلاقة إلا أنه يمكن القول لا يوجد تأثير لبعد المعنى في زيادة مستويات الالتزام التنظيمي، فضلاً عن عدم وجود أثر لأبعاد (الكفاءة وتقرير المصير) والتي يستدل عليها من

خلال قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١,٢٨٠، ١,٩٦٥) على التوالي والتي تشير إلى عدم معنوية الأثر وعدم دخولها في انموذج البحث.

أما فيما يتعلق ببعد التأثير فقد فسر نسبة (٤٠,٧٪) من التغير الحاصل في مستويات التزام العاملين التنظيمي باعتماد معامل التحديد المعدل (R^2)، المدعوم بقيمة (F) المحسوبة البالغة (٣٤,٦١٥) وهي أكبر من الجدولية (٢,٢٨) والتي تؤكد معنوية النموذج، فضلاً عن قيمة معامل الميل (β) البالغة (٠,٢٤٣) التي تشير إلى أن زيادة بع التأثير لتمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة سوف يسهم في ارتفاع التزام العاملين التنظيمي بنسبة (٢٤,٣٪)، حيث تدعم هذه النسبة من خلال قيمة (t) المحسوبة البالغة (٥,٨١٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٣,٩٨٧) التي تؤكد معنوية علاقة الأثر لبعد التأثير في الالتزام التنظيمي أي عند زيادة تمكين العاملين فإن ذلك سوف يسهم في زيادة التزام العاملين اتجاه منظماتهم، فضلاً عن معنوية الاختبار التي كانت بمستوى ($0.01 <$) التي تشير إلى قيمة أقل من (٠,٠١) وهي أقل من القيمة الثابتة (٠,٠٥)، واستناداً إلى ذلك يمكن قبول الفرضية المشاققة من الفرضية الرئيسية الثانية والمتعلقة ببعد التأثير لتمكين العاملين وتمثيلها من خلال الدلالة الإحصائية لجميع المؤشرات الإحصائية المعتمدة فتكون معادلة الانحدار التي تبين مقدار الأثر الناتج كما يأتي:

$$Y=1.397+0.243X.....(2)$$

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

١. الاستنتاجات المتعلقة بالتحليل الوصفي:

أ. تبين من خلال استخدام مقاييس التششت لتوضيح مدى الانسجام بين اجابات أفراد العينة أن العاملين يرون أن تمكين العاملين من قبل المنظمة يتبلور من خلال المعنى المستشعر في عملهم ومدى التوافق والتطابق بين رؤية المنظمة وأفكار ومدى التقارب بين القيم فيما بينهم وبين المنظمة والمنعكس في واقع العمل أكثر من الأبعاد الأخرى حسب وجهة نظرهم بالرغم من أهمية الأبعاد الأخرى في التأثير على طبيعة العمل ومخرجاته والأهداف المرجوة منه. أما على المستوى الكلي فتظهر رؤية العاملين على قيام المنظمة بالسعي على زيادة تمكين العاملين من أعمالهم في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة بينها وبين المنظمة والمؤدية في النهاية إلى تحقيق استراتيجية المنظمة على المدى الطويل.

ب. أما فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي فهو يمثل امتداد لرؤية العاملين لطبيعة التمكن والتمثل ببعد الالتزام المستمر (الاستمراري) والقائم على المصالح المشتركة في سبيل الاستمرار بالعمل وفق ما هو مطلوب ومخطط الذي ينطوي في أساسه على تحقيق أقصى المكاسب التي تكون هي الأساس الداعم للاستمرار في العمل. أما الأبعاد الأخرى فجاءت تبعاً والتي تبدو معززة لبعد الالتزام المستمر (الاستمراري) من وجهة نظر العاملين التي تمثل توجه عاطفي بالارتباط بالعمل ومعياري قائم على رد الدعم المقدم من قبل المنظمة. أما على المستوى الكلي يتضح شعور العاملين بالالتزام عالي تجاه منظماتهم قائم على الايمان بها وبأهدافها واستراتيجياتها وما تقدمه لهم في سبيل تحقيق أهدافها وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم

٢. الاستنتاجات المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: بالنظر إلى الجدول رقم (٥) يتضح لنا أن زيادة تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة فإن يسهم في زيادة مستوى الالتزام لدى العاملين بمقدار (٦٨٪)

وهذا يدل على مدى ايمان العاملين في المنظمة المبحوثة بأن عمل الإدارة على مبدئ تمكينهم من وظائفهم واتخاذ ما يلزم من قبلهم بخصوص الحفاظ على سير العمل بصورة جيدة سوف يسهم ذلك بخلق دافع داخلي لديهم للالتزام اتجاه المنظمة من خلال الشعور الناتج من ادراك العاملين بأن المنظمة تعمل على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل فضلا عن نظراتها إلى الجوانب الخاصة بحياة العاملين فيها مما يخلق انسجام بين أهداف العاملين أنفسهم وأهداف المنظمة. وهذا يتفق مع ما توصل إليه الباحثين (Hashmi & Naqvi, 2013) بأن التمكين العاملين يؤثر بشكل واضح في زيادة مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال إدراك العاملين أن عملهم ذي مغزى والتوافق بين أهدافهم والأهداف التنظيمية ومدى الاستقلالية في بدء العمل ومعالجة مشاكله بناءً على المهارات التي يملكونا واللازمة لأداء العمل والذي يمثل بمجمله تمكين العاملين النفسي فإن يؤثر بصورة مباشرة على التزام العاملين. إذ اتفقت البحث مع نتائج دراسة (Ruiz-Palomo et al, 2020) بشأن فكرة أن التمكين يسهم في اثراء الوظائف والذي ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي وفي المجمل يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال عمل الإدارة على توفير أدوات التمكين المطلوبة والاثراء لعملهم الوظيفي لتحسين رضاهم والتزامهم اتجاهها من خلال اظهار ثقة أعلى بهم وبمهاراتهم خبراتهم ومنحهم الاستقلالية في ادوارهم الوظيفية وقدراتهم على اتخاذ القرارات والذي يتبلور في تحقيق ولاء أكبر وبالتالي التزام اتجاه عمل المنظمة وتحقيق أهدافها.

٣. **الاستنتاجات المتعلقة المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:** من خلال الجدول رقم (٦) يتضح أن بعد التأثير كان الأكثر تأثير في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال نظرته للالتزام بأنه يمثل مستويات التأثير التي يملكونها في تحديد كيفية سير مجريات عملهم مما يزيد من داعم الالتزام اتجاه المنظمة، والمتفق مع النتائج التي توصل إليها الباحثين (Ambad & Bahron, 2012) بأن مستوى الالتزام لديهم يزداد كلما عندما يعتقدون بأن بإمكانهم التأثير على نتائج العمل الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في عملهم والمرتبط بمحهم الحرية والاستقلالية في تحديد طريقة أدائهم لعملهم من خلال المشاركة في صنع وتنفيذ القرارات بنفس الوقت. في حين لم يكن هناك اتفاق مع دراسة (Ambad & Bahron, 2012) بما يتعلق بتأثير بعد الكفاءة لتمكين العاملين على الالتزام التنظيمي. وكذلك دراسة (Joo & Shim, 2010) بأن بناء امتلاك المنظمة ثقافة تنظيمية لتنمية مواردها البشرية تساعد في تكون ثقافة للتواصل المفتوح تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم والاستماع إلى وجهات نظرهم ودعم تقديم التعليقات بما يخص العمل يسهم في تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لديهم. إذ إنه كلما منح العاملين الحرية والاستقلالية الذاتية وفق مقتضيات الوضع لاتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لمعالجة المواقف المختلفة في سير العمل من شأنه زيادة مستويات الثقة بقدراتهم الذاتية ومهاراتهم وخبرتهم في توجه العمل في الاتجاه المناسب والمرتبط بتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاساسية في العمل الذي من شأنه يزيد من التكامل والتوافق بين قيم وأهداف الفرد بأهداف المنظمة، والمتوافق مع نتائج دراسة (Mir & Manzoor, 2018) ودراسة (Kim et al, 2012) بأن تمكين المديرين من خلال التأكيد على أن المنظمة تقدر وتهتم بالعاملين وتأكيدها على جانب الثقة بهم وسعيها لتوفير الموارد الضرورية التي من شأنها زيادة ثقة العاملين في الإدارة واعتزاز المنظمة بنجاح العاملين المهني

من خلال التعليقات الإيجابية عن الأداء وتأكيدا على أن العاملين جديرين بالثقة مما يزيد من الالتزام العاطفي اتجاه المنظمة وتكون لديهم نية أعلى للبقاء في المنظمة.

ثانياً. التوصيات:

١. عمل المنظمة على تبني سياسة تمكين تسمح للأفراد العاملين في التعبير عن آرائهم عن مجريات العمل وكيفية تطويرها، وتوضيح الجوانب التي تمكين تطويرها وتحسينها.
٢. تبني الإدارة العليا للمنظمة لسياسة التواصل المفتوح والمرن بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، بما يسهم في الحد من الممارسات البيروقراطية وإتاحة مساحة من الحرية والاستقلالية للعاملين في أداء واجباتهم الوظيفية.
٣. العمل على تعزيز ثقافة التعاون والانفتاح بما يسهم في شعور العاملين بأن المنظمة على تهتم بالعوامل النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين، وإن أهدافهم هي أهداف المنظمة ذاتها.
٤. الاهتمام بالحاجات النفسية الذاتية والفسولوجية وسعيها إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم، مما يسهم في تولد الشعور لدى الأفراد العاملين بارتباطهم مع المعنوي مع المنظمة، وتعزيز ارتباطهم معها وأنهم ملزمون برد الجميل للمنظمة من خلال السعي لتحقيق أهدافها والالتزام بالقواعد والأنظمة التي توضعها إدارة المنظمة.

المصادر (Reference)

1. Adams, John., Khan, Hafizt T. A., Raeside, Robert. & White, David, (2007), Research Methods for Graduate Business and Social Science students, SAGE Publication Ltd, New Delhi.
2. Allen, Natalie J. & Meyer, John P., (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology. Vol.63, 118. The British Psychological Society.
3. Ambad, Sylviz Nabila Azwa. & Bahron, Arsiah., (2012), Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector, The Journal of Global Business Management. Vol.8, No.2, pp73-81.
4. Boudrias, Jean-Se´bastien. Gaudreau, Patrick. Savoie, Andre´. & Morin, Alexandre J.S. (2009), "Employee empowerment from managerial practices to employees' behavioral empowerment", Leadership & Organization Development Journal. 30 (7), Pp.625-638. Emerald.
5. Chiles, Angela Michelle. & Zorn, Theodore E., (1995), Empowerment in organizations: Employees' perceptions of the influences on empowerment, Journal of Applied Communication Research. 23(1). Pp.1-25, DOI: 10.1080/00909889509365411.
6. Conger, Jay A. & Kanungo, Rabindra N., (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, The Academy of Management Review. Vol.13, No.3, Pp.471-482. Academy of Management.
7. Dawley, David D. & Stephens, Robert D. & Stephens, David B., (2005), Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment, Journal of Vocational Behavior. 67 (3). P.511-525. Elsevier.

8. Devece, Carlos. Palacios-Marqués, Daniel. & Alguacil, María Pilar, (2016), "Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment", *Journal of Business Research*. 69(5). Pp.1857-1861. Elsevier.
9. Dimitriadis, Zoe S., (2005), "Employee empowerment in the Greek context", *International Journal of Manpower*. 26(1), Pp.80-92. Emerald.
10. Eliyana, Anis. & Muzakki, Syamsul Ma'arif, (2019), "Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance", *European Research on Management and Business Economics*. 25(3). Pp.144-150. Elsevier.
11. Frone, Michael R., (2018), "What happened to the employed during the Great Recession? A U.S. population study of net change in employee insecurity, health, and organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.107, pp.246-260. Elsevier.
12. García-Rodríguez, Francisco J., Daniel, Dorta-Afonso. & González-de-la-Rosa, Manuel. (1 October 2020), "Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences", *International Journal of Hospitality Management*, 91(102698). Pp.1-9. Elsevier.
13. Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., and Purdy, K., (1975), "A new strategy for job enrichment", *California Management Review*, Vol. 17 No. 4, pp. 57-71.
14. Hasani, Kaveh. & Sheikhesmaeili, Saman, (2016), "Knowledge management and employee empowerment", *Kybernetes*, 45(2), pp.337-355. Emerald.
15. Hashmi, Ms. Maryam Saeed, & Naqvi, Dr. Imran Haider, (2012), "Psychological Empowerment: A Key to Boost Organizational Commitment, Evidence from Banking Sector of Pakistan", *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), pp.132-141.
16. Holt, Gary D., Love, Peter E.D., Nesan, L. Jawahar, (2000), "Employee empowerment in construction: an implementation model for process improvement", *Team Performance Management: An International Journal*, 6 (3/4), pp.47 – 51. Emerald.
17. Joo, Baek-Kyoo (Brian), & Shim, Ji Hyun, (2011), "Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture", *Human Resource Development International*, 13(4), pp.425-441.
18. Jung, Hyo Sun. & Yoon, Hye Hyun, (2016), "What does work mean to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.53, pp.59-68. Elsevier.
19. Kim, Jungsun (Sunny). Milliman, John F. & Lucas, Anthony F., (2021), "Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.92, pp.1-28. Elsevier.
20. Kim, P.B., Lee, G. and Jang, J., (2017), "Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers: A cross-national study", *Management Decision*, Vol. 55 No. 5, pp.1022-1041.

21. Kim, Beom Cheol (Peter). Lee, Gyumin. Murrmann, Suzanne K. & George, Thomas R. (2012), Motivational Effects of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: A Mediating Role of Management Trustworthiness, *Human Resources Management*, 53(1), pp.10-19. SAGE.
22. Kmiecik, Roman. Michna, Anna & Meczynska, Anna., (2012), Innovativeness, empowerment and IT capability: evidence from SMEs, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 No. 5, pp.707-728. Emerald.
23. Knight-Turvey, Neal, (2006), Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The Need to Feel Empowered, *entrepreneurship theory and practice*, 6(2), pp.313-324.
24. Knol, Jeannette. & Linge, Roland van, (2009), Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses, *Journal of Advanced Nurs*, 65(2), pp.359-370. Wiley Online library.
25. Limpanitgul, Thanawut. Boonchoo, Pattana. & Photiyarach, Supawadee. (2014), "Coworker support and organizational commitment: A comparative study of Thai employees working in Thai and American airlines, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol.21, pp.100-107. Elsevier.
26. Liua, Chenhui. Wanga, Nengmin. & Liang, Huigang, (2020), Motivating information security policy compliance: The critical role of supervisor-subordinate guanxi and organizational commitment", *International Journal of Information Management*, 54, pp.1-14. Elsevier.
27. Macedo, Isabel Maria. Pinho, Jose Carlos. & Silva, Anabela Martins, (2016), Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment", *European Management Journal*, 34(1), pp.36-46. Elsevier.
28. McCunn, Lindsay J. & Gifford, Robert, (2014), Interrelations between sense of place, organizational commitment, and green neighborhoods, *Cities*, 41(Part A), pp.20-29. Elsevier.
29. Melhem, Y., (2004), The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee Relations*, 26(1), pp.72-93. Emerald.
30. Meyer, John P. & Herscovitch, Lynne, (2001), Commitment in the Workplace Toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11(3), pp.299-326. Elsevier.
31. Mitic S., Vukonjanski J., Terek E., Gligorovic B., & Zoric K., (2016), Organizational culture and organizational commitment: Serbian Case, *JEMC*, vol.6, No.1, pp.21-27.
32. Mir, Rouf A. & Manzoor, Saima, (2018), Psychological Empowerment Effects on Employee Affective Commitment and Behavioral Intentions, *Pacific Business Review International*, 10(9), pp.174-181.
33. Morrow, Paula C. McElroy, James C. Scheibe, Kevin P., (2012), Influencing organizational commitment through office redesign", *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), pp.99-111. Elsevier.

34. Moye, Melinda J. & Henkin, Alan B., (2006), Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers, *Journal of Management Development*, 25(2), pp.101-117. Emerald.
35. Neininger, Alexandra. Lehmann-Willenbrock, Nale. Kauffeld, Simone. & Henschel, Angela, (2010), Effects of team and organizational commitment-A longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), pp.567-79. Elsevier.
36. Niehoff, Brian P., Moorman, Robert H., Blakely, Gerald. & Fuller, Jack, (2001), The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group & Organization Management*, Vol26, No.1, pp.93-113.
37. Ng, Thomas W.H. & Feldman, Daniel C., (2011), Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure", *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), pp.528-37. Elsevier.
38. Ng, Thomas W.H. Butts, Marcus M. Vandenberg, Robert J. DeJoy, David M. & Wilson, Mark G., (2006), Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), pp.474-489. Elsevier.
39. Oladipo, S.E., (2009), Psychological Empowerment and Development", *Edo Journal of Counselling* 2(1). Pp.119-126.
40. Otluoğlu, K. Övgü Çakmak, (2012), Protean and boundary less career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support, *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), pp.638-646. Elsevier.
41. Panaccio, Alexandra. & Vandenberghe, Christian, (2009), Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), pp.224-236. Elsevier.
42. Proenca, Teresa. Torres, Ana. & Sampaio, Ana Sofia, (2017), Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 15(2), pp.187-206. Emerald.
43. Quinn, Robert E., & Spreitzer, Gretchen M., (1997), The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organizational Dynamics*, 26(2), pp.37-49. Elsvier.
44. Reade, Carol. & Lee, Hyun-Jung, (2012), Organizational Commitment in Time of War: Assessing the Impact and Attenuation of Employee Sensitivity to Ethnopolitical Conflict, *Journal of International Management*, 18(1), pp.85-101. Elsevier.
45. Robbins, T.L. Crino, M.D. & Fredendall, L.D., (2002), An integrative model of the empowerment process, *Human Resource Management Review*, 12(3), pp.419-443.
46. Ruiz-Palomoa, Daniel. León-Gómez, Ana. & García-Lopera, Francisca, (2020), Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender", *International Journal of Hospitality Management*, 90(102637), pp.1-9. Elsevier.
47. Spreitzer, Gretchen M. & Mishra, Aneil K., (1999), Giving Up Control without Losing Control: Trust and its Substitutes' Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making, *Group & Organization Management*, 24(2), pp.155-187.

48. Spreitzer, Gretchen M., (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442-1465.
49. Spreitzer Gretchen M., (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39(2), pp.483-504.
50. Teresa, Aguiar-Quintana. Yasmina, Araujo-Cabrera. & Sangwon, Park, (2020), The sequential relationships of hotel employees' perceived justice, commitment, and organizational citizenship behaviors in a high unemployment context, *Tourism Management Perspectives*, 35(100676). Pp.1-11. Elsevier.
51. Weng, Qingxiong. McElroy, James C., Morrow, Paula C. & Liu, Rongzhi, (2010), The relationship between career growth and organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), pp.391-400.
52. Yukl, Gary A. & Becker, Wendy S., (2006), Effective Empowerment in Organizations, *Organization Management Journal*, 3(3), pp.210-231.
53. Yao, Tang. Qiu, Qi. & Wei, Yigang, (2019), Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees", *International Journal of Hospitality Management*, 76, (Part A), pp.1-8. Elsevier.