

أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي  
"دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة  
للسدود والخزانات

المدرس المساعد باسم عبدالحسين  
معهد الإدارة - الرصافة



## المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة بـ (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف ، بناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسود والخرانات ، وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب العاملين في الهيئة . ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت ( 40 ) مبحوثا استعديت بالكامل وبنسبة استجابة بلغت (100% ) ويهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب الإحصائية أبرزها (الإحصاءات الوصفية ، معامل الارتباط ( Spearman ) ، والانحدار المتعدد). وقد كانت ابرز النتائج التي تمخضت عن الدراسة وجود علاقة ارتباط واثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي .

أما ابرز التوصيات فتمثلت بالعمل على زيادة تبني إستراتيجية تمكين العاملين وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لانجاز الأعمال، تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة وخططها مما يعزز التزام الموظفين لدى المنظمات التي يعملون بها .

## المقدمة

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها ، لذا تولى منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بمواردها البشرية عن طريق تبنيها إستراتيجية تمكين العاملين، إذ تعد إستراتيجية تمكين العاملين من أهم ملامح الإدارة الحديثة. والتي تهتم بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين. مما سينعكس بصورة حتمية إلى تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي والذي يشكل إحدى محددات السلوك التنظيمي، نظراً لعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح المنظمات و تطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ومن هذا المنطلق وجد الباحث ضرورة البدء في فهم هذين الموضوعين المترابطين من هذا جانب ، ورغبة بعدم تفويت فرصة الاستفادة من معطياتها وتجسيدها عمليا في بيئة هي في أمس الحاجة لمثل هذا النوع من الدراسات كما هي الحال في البيئة الخدمية العراقية ولواقع الهيئة العامة للسود والخرانات كموقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي للدراسة . وعليه فقد تناولت الدراسة أربعة مباحث : خصص الأول لعرض الإطار المنهجي والدراسات السابقة أما المبحث الثاني فتناول الإطار النظري للدراسة فيما خصص المبحث الثالث لعرض وتحليل النتائج التطبيقية بينما خصص المبحث الرابع لتقديم الاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول

### الإطار المنهجي والدراسات السابقة

#### أولاً: مشكلة الدراسة :

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل ، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين . كما أن التطور الإداري والتكنولوجي والمعلوماتي وما صاحبه من تغيرات في السياسات والمنطلقات افرز الكثير من التحديات أمام المنظمات الخدمية العراقية بشكل عام والهيئة العامة للسود والخرانات كمجتمع للدراسة بشكل خاص ، وفي ظل تلك التحديات أصبحت المنظمات تبحث عن الأدوات والوسائل التي تمكنها من البقاء في حدود تلك الظروف . ولعل إستراتيجية تمكين العاملين هي إحدى هذه الأدوات والوسائل المهمة والحيوية ، فهذا الاختيار يمكن أن يقدم للمنظمة الكثير إذا ما أحسنت استخدامه وتوظيفه في أقسام المنظمة ونشاطاتها . ومما لا شك فيه فأن الموارد البشرية أصبحت إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة ، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة. لذا كان لنا في هذا الإطار السعي نحو الاطلاع على نظام العمل وواقع إستراتيجية تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة ومدى علاقتها وأثرها في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة.

#### وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- (1): ما مدى توافر أبعاد تمكين العاملين لدى المنظمة المبحوثة ؟
- (2): ما هي مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة ؟
- (3): هل هناك دور لأبعاد تمكين العاملين في زيادة الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة ؟

#### ثانياً : أهداف الدراسة : ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

١. التعرف على مستوى تمكين العاملين السائد في المنظمة المبحوثة.
٢. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة .
٣. تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد تمكين العاملين الأكثر تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة.
٤. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد تمكين العاملين والالتزام التنظيمي المدرك لعينة الدراسة.
٥. تقديم بعض التوصيات للمنظمة المبحوثة من أجل أتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز تمكين العاملين وبالشكل الذي يسهم في الالتزام التنظيمي .

### ثالثاً : أهمية الدراسة : تتجسد أهمية الدراسة بما يأتي :

- 1 - تناولت الدراسة متغيرات مهمة تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين مما ينعكس على حاجة منظمات اليوم ، فضلاً عن ما تمثله هذه المتغيرات من دور مهم في بناء واستمرارية المنظمة .
- 2- تمثل هذه الدراسة إحدى المحاولات العلمية في دراسة متغيرين يجمعان بين العلوم الإدارية والنفسية في مجال السلوك التنظيمي وبهذا فهي محاولة جديدة متواضعة للتواصل بين العلوم الإنسانية.
- 3- تأتي أهمية الدراسة التطبيقية من أهمية القطاع الخدمي (مكان إجراء الدراسة) لأنه من القطاعات المهمة في العراق وإن إجراء مثل هذه الدراسة وما يترتب عليها من نتائج تأمل أن تتوصل إلى مقترحات تعزز من دور هذا القطاع.

### رابعاً : فرضيات الدراسة : تتمثل فرضيات الدراسة بفرضيتين أساسيتين تتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية :-

- ❖ الفرضية الرئيسة الأولى « توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف ، بناء فرق العمل الذاتية) و مستوى الالتزام التنظيمي »
- ❖ الفرضية الرئيسة الثانية « توجد علاقة اثر معنوية بين أبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف ، بناء فرق العمل الذاتية) ومستوى الالتزام التنظيمي »

### خامساً : مجتمع الدراسة وعينتها :

تم اختيار الهيئة العامة للسود والخرانات التابعة لوزارة الموارد المائية كمجتمع للدراسة وقد تمثلت عينة الدراسة برؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والبالغ عددهم ( 40 ) ، تم اختيار عينة عمدية قصديه من مجتمع الدراسة شكلت نسبة (100%) إذ تم توزيع (40) استبانة صالحة للتحليل.

### سادساً : أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على استبانة أعدها الباحث خصيصاً لهذا الغرض ذات مقياس خماسي الاستجابة ( أتفق بشدة 5. لا أتفق بشدة 1) وتتكون الاستبانة من جزئين : عرض الأول منها أبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف ، بناء فرق العمل الذاتية) إذ تم الاستعانة بمقياس (etal.,1996 Blanchard) والمعتمدة بدراسة (الساعدي ، 2011 : 193-199) للفقرات من (1-18) بواقع (6) فقرات لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين وقد طورت هذه الفقرات وبما يتفق مع متغيرات الدراسة. أما الجزء الثاني فقد خصص لمقياس مستوى الالتزام التنظيمي إذ تم الاستعانة بنموذج ( Allen & Meyer, 1997) والمعتمدة بدراسة (الطائي ، 2007) ( للفقرات من ( 19 - 36) وقد تم إجراء بعض التعديلات ليتوافق مع بيئة العمل المحلية. وللتأكد من ثبات واتساق الاستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل ( ألفا - كرونباخ) وكانت قيمة تمكين العاملين (0,890) إما الالتزام التنظيمي بلغ ( 0, 945).

## سابعاً : الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية في الدراسة والمتمثلة بالوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ( Spearman ) ، الانحدار المتعدد.

## الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها :

إن الجهود البحثية التي تناولت موضوعي تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، جاءت بشكل منفصل من حيث معالجة الإشكاليات والظواهر في بيئات وميادين كثيرة، وعلى هذا النحو تسعى الدراسة إلى بلورة المنظور البحثي وبما يحقق مرامي الدراسة الحالية، وفي هذا السياق نشير إلى أهم الدراسات السابقة وعلى النحو الآتي:

## 1- دراسة (Marie, 1993)

|                  |                                                                                                                                                                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة    | العلاقة بين وضوح الرؤية ودقتها، وتمكين العاملين، ونمط الرقابة، والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين                                                     |
| نوع الدراسة      | دراسة تحليلية لعينة مكونة من (213) موظف يعملون في شركات شهيرة لاستيراد الزهور في كندا.                                                                                         |
| الهدف من الدراسة | تحديد نقاط القوة بين وضوح الرؤية ودقتها، وتمكين العاملين، ونمط الرقابة، والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين.                                           |
| أهم الاستنتاجات  | توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ودقتها وكل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وأن إدراك العاملين لتمكينهم كعامل وسيط يؤثر على نتائج أعمالهم وأنشطتهم. |
| أهم التوصيات     | أن ثقة الأفراد في نظام عملهم داخلي وإحساسهم بثقة الإدارة فيهم يزيد من درجة تمكينهم.                                                                                            |

## 2- دراسة (Ugboro : 2006)

|                  |                                                                                                                        |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة    | الالتزام التنظيمي، إعادة التصميم الوظيفي، تمكين العاملين ،والنية لترك العمل للعاملين                                   |
| نوع الدراسة      | دراسة استطلاعية لعينة شملت (438) من المدراء في المستويات الوسطى والإشرافية لعدد من الشركات النقل في الولايات المتحدة . |
| الهدف من الدراسة | بيان دور العلاقة بين إعادة التصميم الوظيفي وتمكين العاملين والنية لترك العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي              |
| أهم الاستنتاجات  | وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين إعادة التصميم الوظيفي والتمكين والالتزام العاطفي .                             |
| أهم التوصيات     | التأكيد على زيادة درجة اهتمام الشركة بالقيم الإيجابية التي تُسهم في زيادة مستوى التمكين والتزام العاملين تجاه الشركة.  |

### 3- دراسة (Krishna : 2007)

|                  |                                                                                                                                                   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة    | التمكين النفسي والالتزام التنظيمي                                                                                                                 |
| نوع الدراسة      | دراسة استطلاعية لعينة شملت (235) فرداً من العاملين في عدة مصانع للبرمجيات في الهند .                                                              |
| الهدف من الدراسة | بيان دور العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي                                                                                            |
| أهم الاستنتاجات  | وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي والالتزام المعياري، إذ أن إدراك التمكين النفسي يؤدي إلى مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي . |
| أهم التوصيات     | ضرورة الانتباه إلى دور بناء فلسفة تمكين العاملين على اعتباره احد المعايير الهامة في نجاح المنظمة .                                                |

### 4- دراسة (Joo & Shim: 2010)

|                  |                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة    | التمكين النفسي والالتزام التنظيمي والأثر الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي .                                                                                                                             |
| نوع الدراسة      | دراسة استطلاعية لعينة شملت ( 294 ) موظف يعملون في القطاع العام لعدد من الشركات الكورية                                                                                                               |
| الهدف من الدراسة | بيان تأثير التمكين النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى تحديد الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي على تلك العلاقة .                                                                        |
| أهم الاستنتاجات  | هناك دور كبير لتمكين العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي إذ إنه كلما زادت تمكين العاملين في أداء أعمالهم من خلال دور ونشر فلسفة ثقافة التعلم التنظيمي زاد مستوى الالتزام لدى العاملين تجاه المنظمة . |
| أهم التوصيات     | زيادة درجة الاهتمام بمجال التمكين من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة التمكين يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة.                                                                      |

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن القول أن المجالات التي استفادت منها هذه الدراسة مما سبق ذكره من دراسات سابقة يمكن تلخيصه بالاتي :

- ١ -الاهتداء لبعض المراجع والمصادر التي لم يتسنى للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل.
  - ٢ -الإسهام في بناء بعض الإطار النظري للدراسة .
  - ٣ -صياغة منهجية الدراسة.
  - ٤ -تمثل تراكمياً فكرياً أتاح للباحث الانطلاق منها لتأطير الظواهر ذات العلاقة بالدراسة.
- ولابد من الإشارة وحسب الاطلاع المتواضع للباحث عدم وجود دراسة سابقة تناولت العلاقة بين متغيري البحث في المكتبة العربية والعراقية .

## المبحث الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### أولاً : تمكين العاملين :

#### مفهوم التمكين :

يعد التمكين من المصطلحات الحديثة المتداولة بشكل فعال في المجال الإداري ، إذ برزت فلسفة التمكين وازدهرت بشكل فعال وملحوظ مع نهاية التسعينات، وبغرض تحديد مفهوم تمكين العاملين تعرض الباحث لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية لتمكين العاملين في هذه الدراسة. وفيما يلي بعض هذه التعريفات حسبما وردت في الأدبيات الأجنبية والعربية. إذ عرفه (Daft, 2001:502) بأنه "منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها" وضمن المنظور ذاته عرفا (Brown& Harve,2006:214) تمكين العاملين بأنه "إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة"، في حين أشارا (ongori& shunda,2008: 85) لتمكين العاملين بأنه "شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيئاً، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس ايجابيا على أدائه في العمل " أما (Haghighi etal,2011: 587) فقد عرف تمكين العاملين بأنه "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".

وتأسيساً على ما ورد أعلاه يمكن القول بأن تمكين العاملين "هي العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعد في عملية اتخاذ القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المنظمات التي يعملون بها "

## 2- أهمية تمكين العاملين :

يعد التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكدوا في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية،(ongori& shunda,2008:84) ، كما وقد قدمت الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العاملين الكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة من اعتماد إستراتيجية تمكين العاملين للمنظمة وللعاملين .وتتلخص تلك الأهمية على المستويين الآتيين .

أ- بالنسبة للمنظمة : ويحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل (المغربي، 2001: 3)، أما (Daft, 2001: 502) فأشار إلى التأثير الجوهرى من تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على نجاح المنظمة وذلك لكون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات طلبات الزبائن، فضلا عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة. فضلا عن أن التمكين يعد خطوة مهمة في تحقيق التعلم المنظمي .

ب- بالنسبة للعاملين : تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار (المغربي، 2001: 3).

### 3- أبعاد تمكين العاملين :

كثيرة تلك الدراسات التي تناولت إبعاد تمكين العاملين بحيث جاءت تلك الدراسات متنوعة ومتعددة، ولكن معظمها يركز على الإبعاد التي تم تناولها في دراسة (Blanchard et al., 1996) والتي نالت قبولا من أكثر الباحثين وهي:

#### 1- المشاركة بالمعلومات :

تعد المشاركة بالمعلومات احد الإبعاد الأساسية لتمكين العاملين ، إذ أشار (الساعدي، 2011: 173) وطبقاً (Blanchard et al., 1996) إلى أن المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأشخاص فيها ، أي أن الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف المنظمة وإستراتيجياتها ، فضلا عن موازنتها ومواردها وطاقتها الإنتاجية وحصصها السوقية وأسواق الأسهم والإنتاجية والهدر وكلفة فقدان الزبائن. ويتضمن هذا البعد الإبعاد الفرعية الآتية :

- ❖ بناء الثقة : سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية .
- ❖ تعزيز المسؤولية: أن المشاركة بالمعلومات تضع الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.
- ❖ قنوات الاتصال: لابد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان الملائمين، إذ لا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها.

#### 2- الاستقلالية وحرية التصرف :

تشير الاستقلالية إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة ، أما حرية التصرف فتعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها (الساعدي، 2011: 173-188) ويتضمن هذا البعد الإبعاد الفرعية الآتية :

- ❖ وضوح الرؤية : معرفة العاملين كافة لرسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها .

❖ تحديد الأطر الإرشادية :يعني ذلك ضمان التصرف على وفق ما مخطط له في إطار رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وأهدافها .

❖ نظم الرقابة : أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين وما يستلزم من نظم رقابية أخرى كالرقابة الحديثة والرقابة المتفاعلة ونظم رقابة المعتقدات .

### 3-بناء فرق العمل الذاتية :

أن المنظمة عندما تقرر الاتجاه نحو التمكين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف ودوار الأشخاص.ولاشك أن المشاركة المعلوماتية وحرية أو استقلال العاملين ووضع الحدود وتأثير الخطوط الإرشادية سيحتاج إلى آلية تسيير التفاعلات البشرية في المنظمة ، والتي نقصد بها فرق العمل الذاتية وما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين وتحقيق اعتباراتهم الشخصية (السادي، 2011: 178-188). ويتضمن هذا البعد الإبعاد الفرعية الآتية :

❖ ثقافة المنظمة (جماعية ،فردية): قيم المنظمة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء الفرق ، إذ أن أقوى الاستراتيجيات لا يمكنها الصمود أمام ثقافة تنظيمية غير داعمة لهذه الإستراتيجية .

❖ نزوع الأشخاص تجاه العمل الفرقي: تشخيص ثقافة العاملين فردية أو جماعية وبيان المقدرة الاجتماعية أو القابلية الاجتماعية والتي تعني القابلية على المخالطة أو رغبة وقابلية الأشخاص على إخضاع الأهداف الشخصية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية .

### 4- معوقات تمكين العاملين :

إن عملية تمكين العاملين ليست عملية سهلة خاصة، إذا ما أضح إن هناك عدداً من المحددات الرئيسة التي تقف عائقاً أمام تحقيق فاعلية هذه العملية. فقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى عدة معوقات للتمكين، إذ حدد(المغربي،2001: 4) بعض المعوقات التي قد تحد من تطبيق تمكين العاملين والمتمثلة :

- (١) إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين
- (٢) زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها
- (٣) تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة
- (٤) زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد
- (٥) زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان
- (٦) إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق
- (٧) زيادة الصراع وتقشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي
- (٨) عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة
- (٩) اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية

أما (الساعدي، 2011: 183) وطبقاً (Smith & Mouly, 1998: 69) فقد أعزى معوقات التمكين إلى ما يلي :

- (١) عدم الثقة بالإدارة
- (٢) خوف الإدارة العليا من فقدان القوة
- (٣) خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم
- (٤) خوف العاملين من تحمل المسؤوليات والمسألة
- (٥) ضعف مصداقية الإدارة
- (٦) البناء البيروقراطي التقليدي السائد
- (٧) انفصال الإدارة عن العاملين مادياً وهرمياً
- (٨) عدم الاستعداد لتقبل التغيير وعدم الرغبة فيه .

### ثانياً: الالتزام التنظيمي

#### 1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، إذ برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي في بدايات عام ( 1950 ) ، حيث ركزت اغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين . (Rowden, 2000: 31) . وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات ، إلا إن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات من هذا القرن (خضير وآخرون، ١٩٩٦ : 75)، ولقد وردت العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم الالتزام التنظيمي نبتئها بـ (Mowday et al, 1979) إذ عرفه بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضوية المنظمة (Harris, 2003: 31) كما وعرفها كل من (Joo & Shim, 2010: 427) بأنها " انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة. " . في حين عرفها (WeiBo et al. 2010, :013) بأنها " الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة " . وفي نفس السياق عرفت بأنها " هو الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الأيمان بأهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل الجهود والمحافظة على عضويته فيها " (John, 2010: 280) ، يلاحظ من المفاهيم السابقة وجود اتفاق واضح على مفهوم الالتزام، يتجسد في ثلاثة عناصر هي:

- 1- التطابق بين الفرد والمنظمة بالقيم والأهداف .
- 2- الرغبة القوية في الإبقاء على عضوية الفرد في المنظمة .
- 3- الاستعداد لبذل مجهود إضافي لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها .

وتأسيساً على ما ورد أعلاه يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي هو " الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك "

**2- أهمية الالتزام التنظيمي:** يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين، لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية (Stallworth , 2003: 405)، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب ودوران العمل (الوزان، 2006: 37)، كما أشار (حنونة، 2006: 16) إلى إن أهمية الالتزام التنظيمي تتضح من خلال التأثير المتعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أداءهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة. فيما أشارت (الطائي، 2007: 85) إلى أن الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يحقق النتائج الآتية:

1. زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
2. كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
3. زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
4. انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
5. انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

### **3- أبعاد الالتزام التنظيمي:**

سعت الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام وتحديد طبيعة تأثيره في عدة متغيرات تنظيمية وسلوكية ويمثل (Mowday et al, 1979) راندا في هذا المجال من خلال إسهامه في تحديد بعدين، هما التوافق والارتباط بالمنظمة (WeiBo et al. 2010: 016)، وهناك العديد من الأبعاد التي أشار لها الباحثون والتي تندرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد ومدى شعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها، أما المدخل النفسي والذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد، أما المدخل التكاملي (الحديث) والذي يتمثل بمجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر ويتضمن هذا المدخل

ثلاثة إبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية (224 - 226 : 2002 , Varona ) :

#### ١ - الالتزام الشعوري (العاطفي )

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين (WeiBo et al. 2010,:017). في حين يصف (Choong et al., 2011:33) الالتزام العاطفي بأنه يعكس ارتباط الفرد نفسياً مع منظمته من خلال مشاعره ، كمشاعر العاطفة والدفء والحب . فالعامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي ستكون شدة التزامه الوظيفي أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي، وذلك لمساعدة منظمته في تحقيق أهدافها، ويكون معدل غيابه عن العمل أقل، كما يبدي دافعيه أقوى في تحقيق أهدافها .

#### 2- الالتزام المعياري ( الأخلاقي )

ويعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة ،فهو يشير إلى الالتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة، وهو ينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها (Meyer & Allen, 1990: 67) أما (الطائي ، 2007: 88) وطبقاً ( Meyer & Herscovitch, 2001) أكداً على أن الالتزام المعياري للفرد قد يتطور اعتماداً على ثلاثة أسس هي : (المبادئ الشخصية للفرد ، مستوى الارتباط النفسي بين الفرد وزملائه في العمل فكلما ارتفع مستوى هذه العلاقة شعر الفرد بأنه ينبغي عليه البقاء في المنظمة وفاءً لها ، العوائد ومعيار التبادل : أي أدراك الفرد للاستثمارات التي تقدمها له المنظمة.)

#### 3 - الالتزام المستمر

ويشير إلى مدى أدراك الفرد للتكاليف المصاحبة لتكره المنظمة في حين حدد (Choong et al., 2011:33) إن الالتزام المستمر يعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة .و يستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (التقنيات والتعويضات والمكافآت ) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية. أما(الطائي ، 2007: 88) وطبقاً (Meyer & Herscovitch, 2001: 319) فقد أكداً على أن الالتزام المستمر قد يتطور اعتماداً على عاملين أساسيين هما: زيادة الاستثمارات (المراهنات الجانبية)، وقلة البدائل المتوفرة.

## المبحث الثالث

## الإطار العملي للدراسة

## أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الخاصة بتمكين العاملين

حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره ( 3.713 ) وانحراف معياري ( 0.541 ) كما موضح في الجدول ( 1 ) ، إذ كان يعد (بناء فرق العمل الذاتية ) الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره ( 3.779 ) بانحراف معياري ( 0.488 ) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة ( 3 ) في أغناء هذا البعد من خلال إتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي .

يليه في المرتبة الثانية من حيث الإبعاد بعد (الاستقلالية وحرية التصرف ) إذ بلغ الوسط الحسابي ( 3.691 ) بانحراف معياري ( 0.591 ) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة ( 7 ) في أغناء هذا البعد من خلال توفر التصور الكامل للموظفين عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة .

يليه في المرتبة الثالثة بعد ( للمشاركة بالمعلومات ) إذ بلغ الوسط الحسابي ( 3.670 ) بانحراف معياري ( 0.545 ) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة ( 14 ) في أغناء هذا البعد من خلال تقدم حاجات الجماعة على الحاجات الشخصية للموظفين . يلاحظ من خلال الوصف أعلاه توافر أبعاد تمكين العاملين لدى المبحوثين وبمستوى أعلى من الوسط الفرضي ، إذ أن الأوساط الحسابية للإبعاد لم تقل عن ( 3 ) .

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بتمكين العاملين .

( N=40 )

| ت | الإبعاد             | الفقرات                                                              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| 1 | المشاركة بالمعلومات | احصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملي في أي وقت أشاء .              | 3.348         | 0.416             |
| 2 |                     | تسعى المنظمة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي .      | 3.779         | 0.753             |
| 3 |                     | العاملين في المنظمة أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم .   | 3.966         | 0.560             |
| 4 |                     | تسهم إتاحة المعلومات في المنظمة حالياً في توحيد رؤية ووضوح الأهداف . | 3.698         | 0.575             |
| 5 |                     | مهارات الاتصال لدى العاملين عالية تسهم في تسهيل انجاز مهامهم .       | 3.661         | 0.610             |
| 6 |                     | توجد قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات                 | 3.570         | 0.358             |
|   |                     | المتوسط العام                                                        | 3.670         | 0.545             |

| ت  | الإبعاد                  | الفقرات                                                                      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| 7  | الاستقلالية وحرية التصرف | لدي تصور كامل عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة .                     | 3.917         | 0.409             |
| 8  |                          | أن السياسات والبرامج والإجراءات واضحة .                                      | 3.438         | 0.759             |
| 9  |                          | أسهم في تكوين مقترحات دون تردد أو خوف .                                      | 3.823         | 0.597             |
| 10 |                          | المنظمة تهتم بوضع الأطر الإرشادية لسلوك العاملين .                           | 3.714         | 0.627             |
| 11 |                          | تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين . | 3.688         | 0.523             |
| 12 |                          | اعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين.                     | 3.567         | 0.633             |
|    |                          | <b>المتوسط العام</b>                                                         | <b>3.691</b>  | <b>0.591</b>      |
| 13 | بناء فرق العمل الذاتية   | التزم بشكل عال تجاه المهام عندما اعمل ضمن الجماعة .                          | 3.625         | 0.796             |
| 14 |                          | حاجات الجماعة تتقدم على حاجاتي الشخصية .                                     | 4.011         | 0.495             |
| 15 |                          | تلجأ المنظمة لحل المشاكل عن طريق اللجوء لفرق العمل                           | 3.948         | 0.561             |
| 16 |                          | تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها .   | 3.813         | 0.547             |
| 17 |                          | تحرص المنظمة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية للتوظيف فيها .                   | 3.671         | 0.516             |
| 18 |                          | تتظر الإدارة للأخطاء على أساس أنها فرص للتعلم                                | 3.604         | 0.612             |
|    |                          | <b>المتوسط العام</b>                                                         | <b>3.779</b>  | <b>0.488</b>      |
|    | <b>المتوسط العام</b>     | <b>المتوسط العام لتمكين العاملين</b>                                         | <b>3.713</b>  | <b>0.541</b>      |

### ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الخاصة بالالتزام التنظيمي

حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره ( 3.894 ) وانحراف معياري ( 0.582 ) كما موضح في الجدول ( 2 ) ، إذ كان بعد الالتزام الاستمراري الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره ( 4.005 ) وانحراف معياري ( 0.675 ) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة ( 34 ) في أغناء هذا البعد من خلال شعور الموظف بالخوف من ترك العمل في الدائرة لصعوبة الحصول على عمل آخر .

يليه في المرتبة الثانية بعد الالتزام المعياري إذ حصل على وسط حسابي والذي يبلغ ( 3.896 ) وانحراف معياري ( 0.532 ) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة ( 25 ) في أغناء هذا البعد من خلال شعور الموظف بأنه ملزم في البقاء بالعمل في هذه الدائرة . يليها في المرتبة الثالثة بعد (الالتزام الشعوري) فقد بلغ الوسط الحسابي ( 3.770 ) وانحراف معياري ( 0.539 ) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة ( 21 ) في أغناء هذا البعد من خلال شعور الموظف بأنه جزء من عائلة في هذه الدائرة .

يلاحظ من خلال الوصف أعلاه توافر أبعاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين وبمستوى أعلى من الوسط الفرضي ، إذ أن الأوساط الحسابية للإبعاد لم تقل عن ( 3 ) .

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بالالتزام التنظيمي  
( N=40 )

| ت  | الإبعاد                    | الفقرات                                                                                                              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| 19 | الالتزام الشعوري (العاطفي) | لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الدائرة التي أعمل بها.                                                | 3.646         | 0.709             |
| 20 |                            | أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه الدائرة جزء من مشاكل الشخصية .                                                             | 3.657         | 0.371             |
| 21 |                            | أشعر بأنني جزء من عائلة في هذه الدائرة                                                                               | 4.021         | 0.539             |
| 22 |                            | أشعر بارتباط عاطفي في هذه الدائرة                                                                                    | 3.922         | 0.536             |
| 23 |                            | يصعب علي الالتحاق بدائرة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه الدائرة.                                         | 3.717         | 0.498             |
| 24 |                            | تعني لي هذه الدائرة قدراً كبيراً من المعاني الشخصية                                                                  | 3.654         | 0.579             |
|    |                            | المتوسط العام                                                                                                        | 3.770         | 0.539             |
| 25 | الالتزام المعياري          | أشعر بأنني ملتزم في البقاء بالعمل في هذه الدائرة .                                                                   | 4.219         | 0.541             |
| 26 |                            | حتى لو كان الأمر مفيداً لي ،أشعر من الخطأ مغادرة الدائرة حالياً.                                                     | 3.824         | 0.796             |
| 27 |                            | سأشعر بالذنب إذا غادرت الدائرة حالياً.                                                                               | 3.693         | 0.495             |
| 28 |                            | تستحق هذه الدائرة إخلاصي وولائي لها .                                                                                | 3.856         | 0.561             |
| 29 |                            | التزامي كبير جداً تجاه زملائي في الدائرة                                                                             | 3.947         | 0.547             |
| 30 |                            | أدين بمقدار كبير لهذه الدائرة                                                                                        | 3.834         | 0.516             |
|    |                            | المتوسط العام                                                                                                        | 3.896         | 0.532             |
| 31 | الالتزام الاستمراري        | ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الدائرة .                                                    | 3.739         | 0.512             |
| 32 |                            | بقائي في الوقت الحاضر في هذه الدائرة مسألة ضرورية جداً .                                                             | 3.764         | 0.781             |
| 33 |                            | إن بقائي في هذه الدائرة نابع من حاجتي للعمل فيها.                                                                    | 3.807         | 0.733             |
| 34 |                            | أشعر بالخوف من ترك العمل في الدائرة لصعوبة الحصول على عمل آخر.                                                       | 3.938         | 0.661             |
| 35 |                            | أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارتي في العمل في هذه الدائرة ، هو أنها تقدم لي مزايا لا تتوافر في دوائر أخرى مقابلة لها . | 3.894         | 0.719             |
| 36 |                            | أشعر أن لدي خيارات وفرص محدودة لأن أفكر في ترك العمل في هذه الدائرة                                                  | 3.887         | 0.645             |
|    |                            | المتوسط العام                                                                                                        | 4.005         | 0.675             |
|    | المتوسط العام              | المتوسط العام للالتزام التنظيمي                                                                                      | 3.894         | 0.582             |

ثالثاً: اختبار الفرضيات

#### ١ - اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

يلاحظ من الجدول (3) معاملات الارتباط بين إبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية

وحرية التصرف ، بناء فرق العمل الذاتية) ومستوى الالتزام التنظيمي.

جدول (3) علاقات الارتباط بين إبعاد تمكين العاملين ومستوى الالتزام التنظيمي

| العلاقات المعنوية |       | المؤشر الكلي للالتزام التنظيمي | الالتزام الاستمراري | الالتزام المعياري | الالتزام الشعوري | المتغير المعتمدة المتغيرات المستقلة |
|-------------------|-------|--------------------------------|---------------------|-------------------|------------------|-------------------------------------|
| الأهمية النسبية   | العدد |                                |                     |                   |                  |                                     |
| %67               | 2     | 0,402 *                        | 0,512**             | 0,458 *           | 0,210            | المشاركة بالمعلومات                 |
| %67               | 2     | 0,366 *                        | 0,323*              | 0,381 *           | 0,142            | الاستقلالية وحرية التصرف            |
| %67               | 2     | 0,304 *                        | 0,327*              | 0,178             | 0,338 *          | بناء فرق العمل الذاتية              |
| %67               | 6     | 0,394 *                        | 0,420 *             | 0,316 *           | 0,244            | المؤشر الكلي لتمكين العاملين        |
|                   |       | 3                              | 3                   | 2                 | 1                | العدد                               |
|                   |       | %100                           | %100                | %67               | %33              | العلاقات المعنوية الأهمية النسبية   |

\*ارتباط معنوي بمستوى 0.05 \*\* ارتباط معنوي بمستوى 0.01

ويظهر من الجدول (3) أن جميع العلاقات هي ذات دلالات معنوية وكالاتي:

1- العلاقة بين أجمالي تمكين العاملين والالتزام التنظيمي: بلغ معامل الارتباط بين مجمل تمكين العاملين والالتزام التنظيمي (0,394) عند مستوى دلالة ( 0.01) وهو ارتباط موجب ودال معنوي وهذه النتيجة تدل على أن أجمالي تمكين العاملين يرتبط طرديا بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

2- العلاقة بين المشاركة بالمعلومات وأبعاد الالتزام التنظيمي: حققت هذه العلاقة ارتباطا موجبا بلغ (0,402) على المستوى الكلي وهو دال معنويا إذ يرتبط هذا البعد بعلاقة معنوية موجبة وقوية مع بعدي الالتزام الاستمراري ، الالتزام المعياري بالتتابع وبلغ معامل الارتباط (0,512) و (0,458) عند مستوى معنوية ( 0.01 ) و (0.05) ، وهو ارتباط موجب ودال معنوي وهذه النتيجة تدل على أن المشاركة بالمعلومات يرتبط طرديا بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة. أما بعد الالتزام الشعوري فلم يحقق بعد المشاركة بالمعلومات أي ارتباط مع هذا البعد .

3- العلاقة بين الاستقلالية وحرية التصرف وأبعاد الالتزام التنظيمي : حققت هذه العلاقة ارتباطا موجبا بلغ (0,366) عند مستوى معنوية (0.05) على المستوى الكلي وهو دال معنويا ويلاحظ من نتائج التحليل على مستوى المتغيرات الفرعية للاستقلالية وحرية التصرف أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الاستقلالية وحرية التصرف و (الالتزام المعياري ،الالتزام الاستمراري) على التوالي ، وبلغ معامل الارتباط (0,381) و (0,323) عند مستوى معنوية ( 0.05) ،وهو ارتباط موجب ودال معنوي وهذه النتيجة تدل على أن بعد الاستقلالية وحرية التصرف يرتبط طرديا بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة أما بعد الالتزام الشعوري فلم يحقق بعد الاستقلالية وحرية التصرف أي ارتباط مع هذا البعد .

4 - العلاقة بين بناء فرق العمل الذاتية وأبعاد الالتزام التنظيمي: كان معامل الارتباط لهذه العلاقة هو (0,304)، وتشير هذا النتيجة إلى وجود علاقة ارتباط بين بناء فرق العمل الذاتية وأبعاد الالتزام التنظيمي على المستوى الكلي، ويلاحظ من نتائج التحليل على مستوى المتغيرات الفرعية لبناء فرق العمل الذاتية أن هناك علاقة

ارتباط موجبة بين بناء فرق العمل الذاتية و (الالتزام الشعوري ، الالتزام الاستمراري) على التوالي ، وبلغ معامل الارتباط (0,338) و(0,327) عند مستوى معنوية (0,05) أما بعد الالتزام المعياري فلم يحقق بعد بناء فرق العمل أي ارتباط مع هذا البعد . وبناءً على هذه النتائج ولغرض التحقق من الفرضية بشكل عام ، نلاحظ من الجدول ( 3 ) إن هنالك علاقة ارتباط دالة معنوية ، تؤكد وجود توافق وترابط بين المتغيرات الرئيسية تمكين العاملين ومستوى الالتزام التنظيمي. والتي تتفق مع ما جاءت به دراسة (Joo & Shim, 2010) مما يحقق صحة الفرضية الأولى، إذ إنه كلما زادت تمكين العاملين في أداء أعمالهم زاد مستوى الالتزام لدى العاملين تجاه المنظمة.

## 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يلاحظ من الجدول ( 4 ) معاملات الانحدار بين إبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات ، الاستقلالية وحرية التصرف ، بناء فرق العمل ) ومستوى الالتزام التنظيمي .

جدول ( 4 ) معاملات نماذج الانحدار المتعدد لتأثير تمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي.

| رقم نموذج الانحدار | المتغيرات المعتمدة         | المتغيرات المستقلة المؤثرة فيها                            | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F (معنوية الانحدار) | إثبات الفرضية |
|--------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|---------------|
| 1                  | الالتزام الشعوري (العاطفي) | - بناء فرق العمل<br>- المشاركة بالمعلومات                  | 0,37                | 2,578*                   | تدعم الفرضية  |
| 2                  | الالتزام المعياري          | - المشاركة بالمعلومات<br>- الاستقلالية                     | 0,40                | 2,096*                   | تدعم الفرضية  |
| 3                  | الالتزام الاستمراري        | - المشاركة بالمعلومات<br>- بناء فرق العمل<br>- الاستقلالية | 0,71                | 32,581*                  | تدعم الفرضية  |

ويظهر من الجدول السابق الآتي:

### 1- اثر أبعاد تمكين العاملين في الالتزام الشعوري:

ظهر هنالك تأثير معنوي موجب لتمكين العاملين في الالتزام الشعوري ، وذلك من خلال بعدي (بناء فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0,37%) والتي تعني أن لبُعدي (بناء فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) تفسر ما نسبته ( 0,37%) من التذبذبات الحاصلة في الالتزام الشعوري ، وان ما تبقى من التباين غير المفسر والبالغ ( 63 %) فهو تباين ناتج لعوامل خارجية لم تدخل نموذج الانحدار . فضلا عن ذلك بلغت قيمة (F) (2,578) ، عند مستوى معنوية ( 0,05) ، وهذا يعني أن لبُعدي (بناء فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) تأثير واضح في الالتزام الشعوري ، أما بعد الاستقلالية فلم يحقق أي تأثير مع هذا البعد. وبالتالي فالنتائج تتطابق مع دراسة (Ugboro, 2006) بوجود تأثير لتمكين العاملين على الالتزام الشعوري . ويرى الباحث أن إتاحة المعلومات للموظف اللازمة للقيام بمهامه وواجباته في المنظمة مثل المعلومات عن سياسات وأهداف

المنظمة وإجراءات العمل ، ومشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف وتوثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق مما يسهم بشكل فاعل إلى حدوث الالتزام الشعوري لدى الموظف . وبما يعكس مدى التطابق بين قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد داخل المنظمة.

## 2 - اثر أبعاد تمكين العاملين في الالتزام المعياري:

ظهر هنالك تأثير معنوي موجب لتمكين العاملين في الالتزام المعياري ، وذلك من خلال بعدي (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية) إذ يؤثر معامل التحديد ( $R^2$ ) أن نسبة الاختلاف المفسر في الالتزام المعياري بسبب تأثير بعدي (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية) بنسبة (0,40) وأن النسبة المتبقية البالغة (0,60) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، فضلا عن ذلك بلغت قيمة (F) (2,096) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني أن لبعد (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية) تأثير واضح في الالتزام المعياري. أما بعد بناء فرق العمل فلم يحقق أي تأثير مع هذا البعد. وبالتالي فالنتائج تتطابق مع دراسة (Krishna, 2007) بوجود تأثير لتمكين العاملين على الالتزام المعياري . مما يعكس شعور الموظف بالواجب والتعهد باستمراره في العمل تجاه المنظمة .

## 3 - اثر أبعاد تمكين العاملين في الالتزام الاستمراري:

ظهر هنالك تأثير معنوي موجب لتمكين العاملين في الالتزام المعياري ، وذلك من خلال جميع أبعاده (المشاركة بالمعلومات، بناء فرق العمل، الاستقلالية) إذ يؤثر معامل التحديد ( $R^2$ ) أن نسبة الاختلاف المفسر في الالتزام الاستمراري بسبب تأثير أبعاد تمكين العاملين بنسبة (0,71) وأن النسبة المتبقية البالغة (0,29) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، فضلا عن ذلك بلغت قيمة (F) (32,581) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني أن لإبعاد تمكين العاملين تأثير واضح في الالتزام الاستمراري . وبالتالي فالنتائج تتطابق مع دراسة (Marie, 1993) بوجود تأثير لتمكين العاملين على الالتزام الاستمراري . ويرى الباحث أن توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق ، وكذلك مشاركة الموظفين في صياغة وتحديد الأهداف ، فضلا عن إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن الموظفين من اتخاذ القرارات ، مما يولد لديهم تنمية وتعزيز الالتزام الاستمراري .

ويظهر مما تقدم إن هناك علاقة تأثير معنوي ، تؤكد وجود توافق وتأثير بين المتغيرات الفرعية

والرئيسة لتمكين العاملين، ومستوى الالتزام التنظيمي. مما يحقق صحة الفرضية الثانية .

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

- ١ - أفصحت مؤشرات التحليل عن امتلاك عينة الدراسة لتبني استراتيجيه التمكين وبمستوى أعلى من المتوسط إذ أن الاوساط الحسابية لأبعاد تمكين العاملين لا تقل عن ( 3 ) . والذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (3.713) إذ كان يعد (بناء فرق العمل الذاتية ) الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره (3.779).
- ٢ - أشارت نتائج الدراسة إن اتجاهات المبحوثين في المنظمة المبحوثة نحو مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة ، والذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ ( 4.88 ). إذ كان يعد الالتزام الاستمراري الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره (4.005) .
- 3- أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من إبعاد تمكين العاملين ومستوى الالتزام التنظيمي. وهذا يعني بان تبني إستراتيجية تمكين العاملين ستعزز من تعزيز وتنمية التزام العاملين تجاه المنظمة ، اتضح أن المشاركة بالمعلومات كان أكثر إبعاد تمكين العاملين ارتباطا بمستوى الالتزام التنظيمي .
- 4 - توصلت الدراسة إلى وجود اثر معنوي لإبعاد تمكين العاملين على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها في مستوى الالتزام ، وهذه النتائج جاءت متفقة مع الطرح الذي أوردناه عن إبعاد تمكين العاملين وما لها من تأثير في مستوى الالتزام التنظيمي .

### ثانياً: التوصيات

#### على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فان الباحث يوصي بما يلي:

- ١ - العمل على زيادة تبني إستراتيجية تمكين العاملين وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لانجاز الأعمال , وكذلك إتاحة حيز من الحرية للموظفين في تحديد الأسلوب المناسب لانجاز أعمالهم .
- ٢ - تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة.
- ٣ - بناء الهيكليات التنظيمية الواضحة المهام والمسؤوليات وطرق الاتصال مما يؤدي إلى تنظيم العمل ووضوح المهام والمسؤوليات وعدم الازدواجية في الإشراف.
- ٤ - تبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل الحوافز والمبني على الكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة شعور الموظف بمبدأ العدالة وزيادة انتماءه لعمله ومنظمته وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد على مستوى التزامه.

## المصادر

### أولاً : المصادر العربية

#### أ- الكتب

١. الساعدي ، مؤيد نعمة ،(2011 ) " مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.

#### ب- البحوث والدوريات

- 1- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ،(2001 )، " تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص " ، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني ، العدد الأول ، ص ص : 1 - 45
- 2- خضير ، نعمة عباس؛ والنعمي، فلاح تايه؛ والنعمي ، عدنان تايه، (1996)، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 31

#### ج- الرسائل والاطاريح الجامعية

- 1- الطائي، رنا ناصر صبر ، (2007)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 2- الوزان ، خالد محمد احمد ، ( 2006 ) ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية .
- 3- حنونة، سامي إبراهيم حماد، (2006)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية \_ غزة .

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

#### أ. الكتب

- 1- Daft, R. L., and Noe, R. A., (2001), Organizational Behavior, Harcourt College Publishers, Inc., New York.
- 2- Brown, D. R. and Harvery, D (2006). An External Approach to Organizational development, New Jersey: Prentice Hall.

## ب. الدوريات والدراسات الأجنبية

- 1-Choong.Y.O.Wong.K.L,& Lau.T.C,(2011), Psychological Empowerment and organizational commitment The Malaysian Private Higher Education Institution: Areview and Research Agenda . **International Conference On Business And Economic Research**, p.30-39 .
- 2- Haghighi1, .M., Alimohammadi .M.,& Sarmad.Q. (2011), Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education organizational. **International Conference On Management**, p584-596.
- 3- Harris , A. F. (2003) . **Towards cultural competence: An Exploratory** Study of the Relationship Between Racial Identity And contextual performance indicators of public Employees . Unpublished dissertation , North Carolina State University , Raleigh , North Carolina.
- 4- John, D .,(2010), Leadership style and organizational commitment: the moderating effect of Locus of control , **ASBBS Annual Conference: Las Vegas**, Vol. 17, No. 1,p. 227–290.
- 5-Joo, B.-K. Shim, J.H, ( 2010 ) Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture, **Human Resource Development International** , Vol . 13, No. 4, p . 425– 441 .
- 6- Krishna, Y. R. , (2007) Psychological Empowerment and Organizational Commitment., **Journal of Organizational Behavior**. Vol.6, No (4) , pp.26-36.
- 7- Marie, F. A., (1993) The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance, **Dissertation Abstracts International**, vol. 54 No.4,pp.221-231.
- 8- ongori, H . & shunda,J. P. W. , (2008) , Managing Behind the scenes: Employee Empowerment , , **International Journal Applied Economic** , Vol. 2, No. 2 ,P. 84–94
- 9- Rowden, R. W., (2000), The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, **The Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 21, No. 1, pp. 30 – 359
- 10- Stallworth, H. L., (2003), Mentoring Organizational Commitment and Intentions to Leave Public Accounting, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 18, No. 5, pp. 405 – 418.
- 11-Varona, F., (2002),Conceptualization and management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemala Organizations, **American Communication Journal**, Vol.5, No.3, PP.1–15.
- 12 - WeiBo, Z., Kaur, S.,& Jun, W., (2010),New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009), **African Journal of Business Management** , Vol. 4, No (1), pp. 012-020

## الملحق

### (استبانة)

السادة رؤساء الأقسام والشعب المحترمون .  
تحية طيبة...

أعدت هذه الإستبانة لقياس متغيرات البحث الموسوم «أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي» دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخزانات . راجين تفضلكم بالإجابة على الأسئلة بعناية ، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تختارونها ، ونود أعلامكم بأن المعلومات ستستخدم لأغراض الدراسة فقط .  
ولا داعي لذكر الاسم .

مع خالص شكرنا وتقديرنا...

| ت  | (الجزء الأول ) تمكين العاملين                                                | اتفق تماماً | اتفق | إلى حد ما | لا أتفق | لاأتفق تماماً |
|----|------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------|---------------|
|    | المشاركة بالمعلومات                                                          | اتفق تماماً | اتفق | إلى حد ما | لا أتفق | لاأتفق تماماً |
| 1  | احصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملي في أي وقت أشاء .                      |             |      |           |         |               |
| 2  | تسعى المنظمة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي .              |             |      |           |         |               |
| 3  | العاملين في المنظمة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم .            |             |      |           |         |               |
| 4  | تسهل إتاحة المعلومات في المنظمة حالياً في توحيد رؤية ووضوح الأهداف .         |             |      |           |         |               |
| 5  | مهارات الاتصال لدى العاملين عالية تساهم في تسهيل انجاز مهامهم .              |             |      |           |         |               |
| 6  | توجد قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات                         |             |      |           |         |               |
|    | الاستقلالية وحرية التصرف                                                     | اتفق تماماً | اتفق | إلى حد ما | لا أتفق | لاأتفق تماماً |
| 7  | لدي تصور كامل عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة .                     |             |      |           |         |               |
| 8  | أن السياسات والبرامج والإجراءات واضحة .                                      |             |      |           |         |               |
| 9  | أسهم في تكوين مقترحات دون تردد أو خوف .                                      |             |      |           |         |               |
| 10 | المنظمة تهتم بوضع الأطر الإرشادية لسلوك العاملين .                           |             |      |           |         |               |
| 11 | تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين . |             |      |           |         |               |
| 12 | اعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لمراقبة الآخرين.                    |             |      |           |         |               |
|    | بناء فرق العمل الذاتية                                                       | اتفق تماماً | اتفق | إلى حد ما | لا أتفق | لاأتفق تماماً |
| 13 | التزم بشكل عال تجاه المهام عندما اعمل ضمن الجماعة .                          |             |      |           |         |               |
| 14 | حاجات الجماعة تتقدم على حاجاتي الشخصية .                                     |             |      |           |         |               |
| 15 | تجأ المنظمة لحل المشاكل عن طريق اللجوء لفرق العمل .                          |             |      |           |         |               |
| 16 | تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها .   |             |      |           |         |               |
| 17 | تحرص المنظمة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية للتوظيف فيها .                   |             |      |           |         |               |
| 18 | تتظر الإدارة للأخطاء على أساس أنها فرص للتعلم .                              |             |      |           |         |               |

| ت  | (الجزء الثاني) الالتزام التنظيمي                                                                                     | اتفق تماماً | اتفق | إلى حد ما | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------|----------------|
|    | الالتزام الشعوري (العاطفي)                                                                                           |             |      |           |         |                |
| 19 | لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الدائرة التي أعمل بها.                                                |             |      |           |         |                |
| 20 | أشعر وبجدية بأن مشاكل هذه الدائرة جزء من مشاكل الشخصية .                                                             |             |      |           |         |                |
| 21 | أشعر بأنني جزء من عائلة في هذه الدائرة                                                                               |             |      |           |         |                |
| 22 | أشعر بارتباط عاطفي في هذه الدائرة                                                                                    |             |      |           |         |                |
| 23 | يصعب علي الالتحاق بدائرة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه الدائرة.                                         |             |      |           |         |                |
| 24 | تعني لي هذه الدائرة قدراً كبيراً من المعاني الشخصية                                                                  |             |      |           |         |                |
|    | الالتزام المعياري                                                                                                    |             |      |           |         |                |
| 25 | أشعر بأنني ملتزم في البقاء بالعمل في هذه الدائرة .                                                                   |             |      |           |         |                |
| 26 | حتى لو كان الأمر مفيداً لي، أشعر من الخطأ مغادرة الدائرة حالياً.                                                     |             |      |           |         |                |
| 27 | سأشعر بالذنب إذا غادرت الدائرة حالياً.                                                                               |             |      |           |         |                |
| 28 | تستحق هذه الدائرة إخلاصي وولائي لها .                                                                                |             |      |           |         |                |
| 29 | الالتزامي كبير جداً تجاه زملائي في الدائرة                                                                           |             |      |           |         |                |
| 30 | أدين بمقدار كبير لهذه الدائرة                                                                                        |             |      |           |         |                |
|    | الالتزام الاستمراري                                                                                                  |             |      |           |         |                |
| 31 | سنتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الدائرة .                                                    |             |      |           |         |                |
| 32 | بقائي في الوقت الحاضر في هذه الدائرة مسألة ضرورية جداً .                                                             |             |      |           |         |                |
| 33 | إن بقائي في هذه الدائرة نابع من حاجتي للعمل فيها.                                                                    |             |      |           |         |                |
| 34 | أشعر بالخوف من ترك العمل في الدائرة لصعوبة الحصول على عمل آخر.                                                       |             |      |           |         |                |
| 35 | أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارني في العمل في هذه الدائرة ، هو أنها تقدم لي مزايا لا تتوافر في دوائر أخرى مقابلة لها . |             |      |           |         |                |
| 36 | أشعر أن لدي خيارات وفرص محدودة لأن أفكر في ترك العمل في هذه الدائرة                                                  |             |      |           |         |                |