

دور التمكين الاداري في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية: مؤسسة سونلغاز – تبسة -

The Role of Administrative Empowerment in Achieving Organizational Commitment, a field study: Sonelgaz Foundation - Tebessa –

حمزة زرقين^{1*} ، فيروز سلايمي²

¹ جامعة آكلي محمد أولحاج البويرة (الجزائر)، h.zerguine@univ-bouira.dz

² جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، ilo_filo@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/03/13؛ تاريخ المراجعة: 2022/04/15؛ تاريخ النشر: 2022/06/30

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور التمكين الاداري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لولاية تبسة، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في استبيان تم بناؤه وفقا لمتغيري الدراسة، المتغير المستقل وهو التمكين الاداري بأبعاده المختلفة والمتغير التابع يتمثل في الالتزام التنظيمي. لقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري وأبعاده المختلفة والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة (a=0.05) لدى الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز – تبسة.

الكلمات المفتاحية: كفاءة العاملين؛ مشاركة العاملين؛ تفويض السلطة؛ استقلالية العمل؛ التزام تنظيمي.

تصنيف JEL: M12؛ M13

Abstract: This study aims to try to reveal the role of administrative empowerment in achieving organizational commitment in the Sonelgaz Foundation for the state of Tebessa. organizational commitment.

The results of the study concluded that there is a statistically significant correlation between administrative empowerment and its various dimensions and organizational commitment at the significance level (a = 0.05) for human resources at the Sonelgaz Foundation - Tebessa.

Keywords: employee efficiency; employee participation; Delegation of authority ; work independence; organizational commitment.

Jel Classification Codes : M12 ; M13

I- تمهيد :

لقد تبنت المؤسسات المعاصرة مفاهيم إدارية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية من بينها مفهوم التمكين الاداري بوصفه استراتيجية قائمة بذاتها تندرج تحت الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تقوم على مشاركة كل من المديرين والعاملين على حد سواء في المعلومات واتخاذ القرارات، وكذلك تكوين الثقة بين الادارة والأفراد، والتي تتجسد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتحفيزهم على العمل الجماعي.

إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل تفكير إدارة المؤسسات كونها تتولى مسؤولية المحافظة على استقرار المؤسسة بما يساعدها على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، ومن ثم الاستمرارية والبقاء، فإلتزام وإخلاص العاملين يساعد على تقبلهم لفكرة التغيير التنظيمي، فالعاملين الذين لديهم التزام كبير لمؤسساتهم لديهم أيضا استعداد كامل لبذل المزيد من الجهد، والتفاني في عملهم والحرص الدائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمؤسساتهم، والعمل على تحقيق أهدافها.

* إشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق تم طرح الاشكالية التالية:

ماهو الأثر الذي يلعبه التمكين الاداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - تبسة ؟.

* الأسئلة الفرعية:

تمثلت الأسئلة الفرعية فيمايلي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة ؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة العاملين والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة ؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة ؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة ؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استقلالية العمل والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة ؟.

* الفرضيات:

تمثلت فرضيات الدراسة فيمايلي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة العاملين والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استقلالية العمل والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة

*أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيمايلي:

- تحاول هذه الدراسة تحليل موضوع التمكين الاداري من خلال تقديم الاطار النظري للتمكين بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على عينة الدراسة.
- محاولة لفت أنظار المديرين إلى أهمية التمكين الاداري كصيحة جديدة تعج بها الأدبيات الحالية والدور الذي يلعبه في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المؤسسات الجزائرية.
- تساعد هذه الدراسة في تقديم معلومات عملية عن أهمية عملية التمكين الاداري، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة والتي توضح للمؤسسة هذه الأهمية وماتحققه من نجاح وتميز لها.
- يعد مفهوم الالتزام التنظيمي مجالاً حياً للدراسة والبحث في المؤسسة، خصوصاً بأن الدراسات السابقة لم تتطرق لدراسة دور التمكين الاداري بأبعاده المختلفة (كفاءة العاملين، مشاركة العاملين، تفويض السلطة، استقلالية العمل) في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- تقديم اقتراحات لأصحاب القرار بمؤسسة سونلغاز تبسة من خلال توضيح وشرح مفهوم التمكين الاداري والعمل على تطبيقه ميدانياً باعتباره سياسة إدارية حديثة.

* أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيمايلي:

- محاولة الكشف من خلال هذه الدراسة عما إذا كان هناك دور لسياسة التمكين الاداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة سونلغاز-تبسة.
- التعرف على مستوى التمكين الاداري لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز تبسة.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز تبسة.
- توضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الاداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز تبسة.

* الدراسات السابقة:

تمثلت الدراسات السابقة فيمايلي:

- دراسة (عمار العايب، 2014) بعنوان: دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي سطيف: "تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للتمكين الاداري والمتمثلة في (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، فرق العمل)، ولمعرفة ذلك تم توزيع استبيان مكون من 34 سؤال على عينة مكونة من 138 مفردة من العاملين الاداريين بمختلف الرتب والمستويات الادارية ينشطون في المركز الاستشفائي الجامعي سطيف، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الاداري والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود دور للتمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الاداريين بالمركز الاستشفائي الجامعي سطيف".

- دراسة (أوبوكر بوسالم، 2014) أطروحة دكتوراه بعنوان: دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للانتاج بحاسي الرمل، جامعة تلمسان: "سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي في المديرية الجهوية للانتاج لشركة سونطراك البترولية بحاسي الرمل، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية، حيث بلغ عدد أفرادها 304 مفردة، وقد تم تحديد الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الاداري، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الاداري بنسبة (56.3 %) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للانتاج لشركة سونطراك البترولية بحاسي الرمل، وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بمفهوم التمكين الاداري وخاصة في المستويات الادارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم وذلك من أجل تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسة المبحوثة".

- دراسة (حلس، 2012) بعنوان: دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين - دراسة حالة في بلدية غزة: "أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الاداري من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى صناع القرار والعاملين بالبلدية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على (253) موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الادارية والاشرفية العاملين في بلدية غزة من أصل (1536) موظف، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود خبراء في إعداد الهياكل التنظيمية، مما أدى إلى ضعف عملية التغيير، وأيضا سيادة نظام البيروقراطية والمركزية يصعب من عملية إحداث التغيير المطلوب، وتوصلت أيضا إلى أن هناك انخفاض في الروح المعنوية لدى العاملين بسبب غياب نظام التحفيز المعنوي والمادي المقدم لهم من البلدية، كما أوصت الدراسة لدعم التوجه نحو تفويض الصلاحيات واعتماد الادارة بالأهداف، والاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين وإنشاء وحدة للتدريب والتطوير".

- دراسة (karadal and kilic, 2008) بعنوان: دور التمكين في تعزيز الالتزام التنظيمي: "هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي، حيث أجريت على خمس شركات لصنع السيارات في اكساري بتركيا، وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة قدرها (141) موظف، حيث استخدم الباحث أسلوب العينة البسيطة من مجتمع الدراسة الذي بلغ (560) موظف بالشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية معتدلة بين التمكين والالتزام التنظيمي، كما توجد علاقة عكسية بين مستوى تعليم الموظف والالتزام التنظيمي لهم، وقد أوصت الدراسة إلى تعزيز إدراك الموظفين لمفهوم التمكين من خلال إعطاء عمل العاملين معنى ذو قيمة وأهمية، بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرار ووضع استراتيجيات جديدة وسياسات وبرامج تدريب للموظفين داخل الشركة".

*التعليق على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أن أغلبها متوافقة في أهميتها وأهدافها ومنهجها وأدواتها وفيما يلي عرض لذلك:

- من حيث الأهمية: اهتمت الدراسات السابقة بمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة سواء أكان متغير التمكين الاداري كمتغير مستقل أو متغير الالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (karadal and kilic,2008) بعنوان: دور التمكين في تعزيز الالتزام التنظيمي، وذلك لمعالجتهما لنفس متغيري الدراسة، حيث توصلا إلى وجود علاقة تربط بين متغير التمكين الاداري ومتغير الالتزام التنظيمي، يكمن الاختلاف في مكان الدراسة لكل منهما.

- من حيث النتائج: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بحكم توصلهم إلى وجود علاقة بين متغيري الدراسة، وتختلف عنهم في ربط أبعاد أخرى للتمكين الاداري (كفاءة العاملين، مشاركة العاملين، تفويض السلطة، استقلالية العمل) بالالتزام التنظيمي.

- من حيث المتغيرات: توجد ندرة في الدراسات التي تجمع بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي.

- من حيث المنهج والعينة والأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كل من المنهج وأداة الدراسة واختلفت في حجم العينة، حيث كان المنهج هو الوصفي التحليلي، والأداة هي الاستبيان.

1.I- مفهوم التمكين الاداري::

لقد تعددت مفاهيم التمكين الاداري وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم:

- يشير كل من (Manuela & Bruce,2003) إلى أن التمكين هو أسلوب اداري يشترك من خلاله المديرين وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار (manuela & Bruce, 2003, p. 103) ، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لاتحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ماتحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافآت والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويبرز (Carole,2006) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المؤسسة (Carole & Luby, 2006, p. 12) ، كما يضيف (David,2005) بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة (Horth, 2009, p. 05) ، في حين يحدد (Susan,2006) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات (M & Sasiadek, 2006, p. 20).

- التمكين عرفه "مورال" و"مرديث" (Murell and Meredith, 2000) بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (زرقيين و غزيباوي، 2021، صفحة 495).

- كما عرف "جيندو" (Ginnodo, 1997) التمكين بأنه قيام كل من المدير والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المؤسسة (زرقيين و غزيباوي، 2021، صفحة 496).

- التمكين هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (الوادي، 2011، صفحة 32).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين الاداري بأنه مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإعطائهم المزيد من الحرية في التصرف، فالتمكين الاداري عبارة عن فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات والصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار للعاملين الأكفاء.

I.1-1- أبعاد التمكين الاداري:

يعد التمكين أحد المصطلحات الادارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات متعددة، الأمر الذي ساهم في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المفهوم نذكر منها:

- **كفاءة العاملين:** وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين، فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات (القحطاني، 2013، صفحة 25)

- **مشاركة العاملين:** أصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جداً في التنظيم لأنها تجعل عمال المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات أو أكثر إلتزاماً بقرارات التنظيم وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بكل حرية عبر الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى (بوسالم، 2013، صفحة 23).

- **تفويض السلطة:** التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمسؤوليات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الاطار الذي يمكن لكل واحد منهم العمل فيه ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام (بوسالم، 2013، صفحة 26)

- **إستقلالية العمل:** وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداء عمله ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية اختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، ويشير كل من (المنايعة وأندراوس، 2008) أن الاستقلالية تعني الحرية في الشروع في السلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، فالاستقلالية المدركة لدى الفرد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة، وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي ذلك إلى مشاعر سلبية في عمله، وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.

إن بعد الاستقلالية له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين وأنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد من قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار (الأحمدي، 2014، صفحة 12)

I.2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يوجد تعاريف عديدة للالتزام التنظيمي وذلك لاختلاف الباحثين وتعدد آرائهم في هذا الموضوع

- فهناك من عرفه على أنه: "الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها". (حنونة، 2006، صفحة 12)

- ومنهم من يرى أنه: "المشاعر التي يطورها الفرد، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومؤسسته في العمل". (قاسم، 2012، صفحة 17)

- وآخرون يعرفونه على أنه: "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادة في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع". (بجر و أبو جياب، 2016، صفحة 26)

من خلال التعاريف السابقة يعرف الالتزام التنظيمي بأنه الرغبة الحرة من الموظف للعمل بإخلاص وتحقيق أداء أفضل والعمل بجهد أكبر من أجل تحقيق مكاسب وأرباح لمؤسسته، والعمل من أجل الحفاظ على مكانته والاستمرار فيها.

I.2-1- أبعاد الالتزام التنظيمي:

تمثلت أبعاد الالتزام التنظيمي فيما يلي: (stephen & allen, 2007, p. 09)

- **الالتزام العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته مع المشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك أنه يحدد درجة اندماج الفرد مع المؤسسة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي.

- **الالتزام المستمر:** يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار بالمؤسسة، ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة (الترقيات والتعويضات والمكفآت) بين الفرد والمؤسسة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، وتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المؤسسة، حيث أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المؤسسة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

- **الالتزام المعياري:** يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المؤسسة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الاحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

II - الطريقة والأدوات :

II-1- عينة الدراسة:

استهدفت عينة قدرت ب 54 موظفا اداريا من مجتمع الدراسة الذي يحتوي على 80 عامل، ويعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملا لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظرا لتعدد مستوياتهم الادارية، وكذلك تعدد المترشحين في المؤسسة.

II-2- أداة الدراسة:

للتأكد من صحة الفرضيات تم استعمال الاستبيان كأداة للدراسة من خلال مجموعة من الأسئلة المتدرجة والمتسلسلة بالاعتماد على لغة بسيطة، حيث تم توزيع 80 استمارة استبيان عبر الزيارات الميدانية، واسترد منها 60 فقط، وبعد فحصها تم استبعاد ستة استمارات لعدم استيفائها الشروط المطلوبة لتكون عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 54 استمارة.

II-3- أداة القياس:

لقد اشتمل الاستبيان على محورين عبر المحور الأول عن التمكين الإداري حيث شمل 20 عبارة، أما المحور الثاني فقد تم تخصيصه للالتزام التنظيمي وهذا من خلال 15 عبارة، وبالتالي كان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 35 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس "ليكاتر الثلاثي" المعتمد إحصائياً والذي يأخذ الدرجات الآتية: غير موافق (01 درجة)، محايد (02 درجة)، موافق (03 درجات)، ولتحديد طول خلايا مقياس "ليكاتر الثلاثي" (الحدود الدنيا والعليا).

تم حساب المدة $(1-3)=2$ ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية $(3/2)=0.66$ ، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.66 (غير موافق) _____ منخفضة.
- من 1.67 إلى أقل من 2.33 (محايد). _____ متوسطة.
- من 2.34 إلى 3 (موافق) _____ مرتفعة.

II-3-1- صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

II-3-1-1- صدق أداة الدراسة:

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) بين كل محور وآخر.

الجدول (01): معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحور 02	المحور 01	المحاور
0.780	01	معامل ارتباط بيرسون المحور 01
01	0.890	معامل ارتباط بيرسون المحور 02

المصدر: اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر موجبة، وعند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة صادقة ومتسقة، لما وضع لقياسه.

II-3-1-2- ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ألفا كرونباخ (Cranbach Alpha)، حيث أصغر قيمة مقبولة هي (0.6)، وأفضل قيمة تكون بين (0.8) و(0.9)، وكلما تزيد تكون أفضل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه.

الجدول (02) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور (قيما ألفا)	الترتيب
المحور الأول	20	0.936	02
المحور الثاني	15	0.942	01

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS).

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ تتمتع بدرجة عالية من الثبات عند مستوى دلالة (0.60)، حيث يشير إلى مستوى جيد، ما يعني أن عبارات المحاور ذات درجة عالية من الصدق والثبات، وهذا يشير إلى أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، مما تعزز النتائج التي سيتم الحصول عليها من البيانات التي تم جمعها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة.

III- النتائج ومناقشتها :

III-1- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

لقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور على حدى وذلك لاختبار فرضيات عينة الدراسة، ويوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد العينة.

الجدول (03) : إجابات أفراد العينة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	
0.462075	2.3822	التمكين الاداري	المتغير المستقل
0.425703	2.4162	الالتزام التنظيمي	المتغير التابع
0.33651	2.3524	كفاءة العاملين	أبعاد التمكين الاداري
0.45326	2.3583	مشاركة العاملين	
0.50730	2.4819	تفويض السلطة	
0.55123	2.3365	استقلالية العمل	
0.31658	2.3812	الالتزام الشعوري	أبعاد الالتزام التنظيمي
0.42361	2.3698	الالتزام المعياري	
0.53692	2.4978	الالتزام الاستمراري	

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS).

- من خلال الجدول أعلاه، واستنادا إلى عبارات المحورين (التمكين الاداري والالتزام التنظيمي) نجد أن التمكين الاداري يعد خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي لدى العمال، مما يزيد لديهم الثقة والالتزام التنظيمي، والطريقة الفاعلة لاستغلال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، ويمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المؤسسة إجراء التغييرات والتحسينات، مما يخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساراتهم الوظيفية، وبالتالي تحقيق الأمان الوظيفي والشعور بالأمن والالتزام التنظيمي لدى العمال.

- من خلال الجدول أعلاه، واستنادا إلى عبارات بعد كفاءة العاملين وعبارات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) نجد أن للأفراد اعتقاد كبير بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، وبالتالي تحقيق التزامهم التنظيمي، بحيث يعتبر هذا البعد من أبعاد التمكين الاداري، فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا توافر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، من خلال الاتقان والاخلاص في العمل قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي أو الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي على عمل الفريق.

- من خلال الجدول أعلاه، واستنادا إلى عبارات بعد مشاركة العاملين وعبارات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) نجد أن مشاركة العاملين في المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جدا في المؤسسة، لأنها تجعل من العمال في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرار، وأكثر التزاما بقرارات المؤسسة، وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بكل حرية عبر الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى، فالتمكين الاداري هو منح مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا، وباعتباره عملية من الوعي وبناء الامكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات.

- من خلال الجدول أعلاه، واستنادا إلى عبارات بعد تفويض السلطة وعبارات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) نجد أن تفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في المؤسسة ليضعوا بأنفسهم الاطار الذي يمكن لكل واحد منهم العمل فيه وتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لممارسة هذه المهام، مما يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل وتحقيق الالتزام التنظيمي لديهم، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل يؤدي إلى زيادة تحقيق الالتزام التنظيمي وتحقيق دافعية أكثر في العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبسة.

- من خلال الجدول أعلاه، واستنادا إلى عبارات بعد استقلالية العمل وعبارات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) نجد أن استقلالية العمل تعكس إحساس الفرد بالحرية تجاه طريقة أدائه لعمله ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة محل الدراسة، كما أن الاستقلالية في العمل لها تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين الاداري من خلال تحرير الفرد من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والابداع، بحيث من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد من قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار، مما يؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العمال في المؤسسة.

III- 2- اختبار فرضيات الدراسة:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تبسة، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

- الفرضية الرئيسية:

سيتم اختيار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

- الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج (SPSS) إذا كانت القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من مستوى الدلالة ($a=0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ، كفرضية رئيسية لهذه الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (05) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

المتغيرات	التمكين الإداري	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2
الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط 0.765	0.000	0.577

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك علاقة قوية وإيجابية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (76.5%) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك، باعتبار أنها أشارت إلى أن (57.7%) من المتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع تعود للمتغير المستقل (التمكين الإداري)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة، وهذا راجع إلى توفر المناخ الملائم للتمكين الإداري، بالإضافة إلى استعداد العمال وقابليتهم لتحمل المسؤولية الناتجة عن التمكين، الأمر الذي ساعد جميع العمال على الالتزام التنظيمي والزيادة في الانتاج والعمل بإخلاص.

- الفرضية الفرعية الأولى:

سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين كفاءة العاملين والالتزام التنظيمي.

- الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين بعد كفاءة العاملين والالتزام التنظيمي.

في هذه الدراسة، وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (06): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	كفاءة العاملين	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2
الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط 0.854	0.000	0.721

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك علاقة ترابط بين كفاءة العاملين والالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (85.4%)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (72.1%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تعود لبعد كفاءة العاملين، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين كفاءة العاملين كبعد من أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثانية:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين بعد مشاركة العاملين والالتزام التنظيمي.

- الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين بعد مشاركة العاملين والالتزام التنظيمي.

في هذه الدراسة وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (07): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	مشاركة العاملين	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R ²
الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط 0.769	0.000	0.735

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك علاقة ترابط بين مشاركة العاملين والالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (76.9%)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك، باعتبار أنها أشارت إلى أن (73.5%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تعود لبعد مشاركة العاملين، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين مشاركة العاملين كبعد من أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H₀

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين بعد تفويض السلطة والالتزام التنظيمي.

- الفرضية البديلة: H₁

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين بعد تفويض السلطة والالتزام التنظيمي.

في هذه الدراسة وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H₁ كفرضية فرعية لهذه الدراسة والجدول التالي يوضح

ذلك:

الجدول (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	تفويض السلطة	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R ²
الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط 0.701	0.000	0.698

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك علاقة ترابطية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (70.1%) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (69.8%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تعود لبعد تفويض السلطة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات

أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين تفويض السلطة كبعد من أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين بعد استقلالية العمل والالتزام التنظيمي.

- الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين بعد استقلالية العمل والالتزام التنظيمي.

في هذه الدراسة وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة والجدول التالي يوضح

ذلك:

الجدول (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	استقلالية العمل	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2
الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط 0.863	0.000	0.758

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك علاقة ترابط بين استقلالية العمل والالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (86.3 %) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (75.8 %) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تعود لبعد استقلالية العمل، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين استقلالية العمل كبعد من أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

IV- الخلاصة:

من خلال هذا البحث تم معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة، حيث تم تحديد الإشكالية والتي كانت محل البحث الميداني، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني، حيث تم الاجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية، وذلك حتى يتم التعرف على مستوى التمكين الإداري وأبعاده المختلفة، والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك معرفة دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تبسة.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج والاقتراحات الآتية:

IV-1- النتائج الميدانية:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- تبسة- عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- تبسة- عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- تبسة- عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- تبسة- عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية العمل والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- تبسة- عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

IV-2- الاقتراحات:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى الاقتراحات الآتية:

- العمل على إرساء أسس التمكين الاداري ونشره كثقافة داخل المؤسسة من أجل زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بالعاملين كمورد استثماري ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- توجيه المسؤولين نحو زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ودرجة الرضا الوظيفي لديهم.
- التأكيد على أهمية التعليم والتدريب ودعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي لدى العاملين.
- توفير الوسائل والمتطلبات التنظيمية الضرورية للعاملين بغرض رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
- التخلص من الهياكل الادارية المعقدة وخلق جو أسري مرن داخل المؤسسة من أجل زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

IV-3- افاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى افاق الدراسة الآتية:

- دور التمكين الاداري في تحقيق الانتماء التنظيمي لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية.
- دور التمكين النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
- علاقة التمكين الاداري بضغط العمل لدى الموارد البشرية.
- أثر التمكين الاداري على الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.

الإحالات والمراجع :

- 1- manuela, & Bruce. (2003, 03 01). Measuring Empowerment Leadership & Organization Development. P 103.
- 2- Carole, & Luby, E. (2006). *A case study of Psychological Empowerment of Employees in a Community College* . USA: University of Florida. . P 12.
- 3- Horth, D. (2009). *Innovation Leadership:How to use innovation to Lead effectively;Work collaboratively and Drive results* . USA: Center for creative Leadership . P 5.
- 4- M, S., & Sasiadek. (2006). *Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment:A Multi Case Study* . USA: Capella University. P 20
- 5- زرقين وح &، غزنيان، ع. (2021, 01 01). مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية: مؤسسة somiphos بئر العاتر. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12 العدد (01). ص ص 495 .496
- 6- الوادي، م. ح. (2011). *التمكين الاداري في العصر الحديث*. عمان، الأردن: دار الحماد. ص 32
- 7- القحطاني، م. م. (2013). *التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المحوئين*. رسالة ماجستير في العلوم الأمنية. الرياض، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية. ص 25
- 8- بوسالم، أ. (2013). *دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية*. رسالة دكتوراه. سطيف، الجزائر. ص ص 23، 26
- 9- الأحمد، ع. ع. (2014). *التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المحوئين*. رسالة ماجستير. الرياض، السعودية: كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية. ص 12
- 10- حنون، م. ا. (2006). *قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*. مأكرة ماجستير (غير منشورة). غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية. ص 12
- 11- قاسم، د. ر. (2012, 05 29). *أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية*. مأكرة ماجستير (غير منشورة). (الأردن: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. ص 17
- 12- بحر، ي. غ. &، أبو جياب، م. م. (2016, 12 21). *علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة*. مجلة الاقتصاد والتجارة، المجلد 25، العدد (02). ص 26
- 13- stephen, j., & allen, m. a. (2007). *Model of organization accommitement Measurement*issuse. southern University. P 9

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

حمزة زرقين، فيروز سلامي (2022)، دور التمكين الاداري في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية: مؤسسة سونلغاز - تبسة ، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07(العدد 01)، الجزائر : جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.ص.ص 124-139.



SCAN ME