

أثر التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية في مكتب الخدمات المالية بصبراتة

2- د. عبدالباسط صالح عمر ديه

Dr. Abdalbast S.Omer Day

محاضر-كلية الاقتصاد/العجيلات-جامعة الزاوية

E-mail: a.day@zu.edu.ly

1- د. عامر المختار عبدالله الحمودي

Dr. Amer M. Abdulla Al-Hamody

أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد/العجيلات-جامعة الزاوية

E-mail: a.abdulla@zu.edu.ly

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة، والمتمثلة في تفويض السلطة، والتحفيز، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرار، على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مكتب الخدمات المالية بصبراتة. وتستمد الدراسة أهميتها من الدور الذي يلعبه التمكين الوظيفي كمدخل إداري حديث في تعزيز الالتزام التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي؛ حيث استُخدم المنهج الوصفي في تناول الجوانب النظرية وتحليل الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، في حين استُخدم المنهج التحليلي لمعالجة البيانات الميدانية واختبار فرضية الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمكتب الخدمات المالية بصبراتة، والبالغ عددهم (108) موظفين، حيث تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لضمان شمولية البيانات ودقة النتائج. وقد جُمعت البيانات باستخدام استبانة صُممت لقياس أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين جاء عند مستوى متوسط، مع وجود قصور ملحوظ في بعض أبعاده، لا سيما التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار، وضعف الدعم الإداري الموجه لتعزيز ممارسات التمكين. كما بينت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء كذلك عند مستوى متوسط، مع ضعف نسبي في مشاعر الانتماء والولاء والرغبة في الاستمرار بالعمل. وكشف تحليل الارتباط عن وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يؤكد صحة فرضية الدراسة ويبرز الأثر الإيجابي للتمكين الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتبني سياسات إدارية داعمة للتمكين الوظيفي من خلال توسيع تفويض الصلاحيات، وتطوير نظم الحوافز، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتحسين بيئة العمل التنظيمية، بما يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء العام.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of job empowerment, through its various dimensions—namely delegation of authority, motivation, autonomy, and participation in decision-making—on the level of organizational commitment among employees at the Financial Services Office in Sabratha. The importance of the study stems from the role of job empowerment as a modern managerial approach in enhancing organizational commitment.

The study adopted both the descriptive and analytical approaches. The descriptive approach was used to address the theoretical aspects and review relevant previous literature, while the analytical approach was employed to process field data and test the study hypothesis. The study population consisted of all employees of the Financial Services Office in

Sabratha, totaling (108) employees. A census method was adopted to ensure data comprehensiveness and accuracy.

Data were collected through a questionnaire specifically designed to measure the dimensions of job empowerment and the level of organizational commitment, and were analyzed using the SPSS statistical software.

The results indicated that the level of job empowerment among employees was moderate, with noticeable deficiencies in some dimensions, particularly motivation and participation in decision-making, as well as weak administrative support for empowering practices. The findings also showed that the level of organizational commitment was moderate, with a relative weakness in feelings of belonging, loyalty, and willingness to remain at work. Correlation analysis revealed a strong positive and statistically significant relationship between job empowerment and organizational commitment, confirming the validity of the study hypothesis and highlighting the positive effect of job empowerment on enhancing organizational commitment among employees.

In light of these findings, the study recommended adopting administrative policies that support job empowerment by expanding the delegation of authority, developing effective incentive systems, enhancing employee participation in decision-making, and improving the organizational work environment, in order to raise the level of organizational commitment and improve overall performance.

استلام الورقة: 2026-02-16 - قبول الورقة: 2026-02-24 - نشر الورقة: 2026-03-02

الكلمات المفتاحية بالعربية: التمكين الوظيفي، الالتزام التنظيمي

Keywords : Job Empowerment, Organizational Commitment

1.1 مقدمة الدراسة:

لقد أصبح التمكين الوظيفي في العقود الأخيرة موضوعاً ذا أهمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل في تعزيز قدرة الموظفين على أداء مهامهم بشكل فعال، مما يساهم في رفع مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا يُعتبر التمكين الوظيفي أداة استراتيجية تهدف إلى تمكين الأفراد من اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء ويحفز مشاركتهم الفعالة في بيئة العمل.

من ناحية أخرى، يُعتبر الالتزام التنظيمي مفهوماً محورياً في فهم سلوك الموظف داخل المنظمة، حيث يعبر الالتزام عن مدى ارتباط الموظف العاطفي بالمنظمة، واستعداده للبقاء فيها نتيجة لارتباطات مادية أو شخصية. كما يشمل الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة، مما يجعله أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الولاء وتحسين الأداء العام.

وبالتالي، يساهم التمكين الوظيفي، بشكل إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي. فحين يشعر الموظف بأهمية دوره وكفاءته واستقلالته، يزداد ارتباطه النفسي والسلوكي بالمنظمة. ومن هنا، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مكتب الخدمات المالية بصبراتة، مما سيساعد في فهم كيفية تعزيز الالتزام وتحقيق أداء أعلى في بيئة العمل للمكتب محل الدراسة.

2.1 مشكلة الدراسة:

رغم التطورات الإدارية التي تشهدها المنظمات العامة الليبية، لا تزال ممارسات التمكين الوظيفي تواجه تحديات كبيرة، خاصة في قطاع الخدمات العامة مثل مكتب الخدمات المالية بصبراتة. من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أُجريت، والمقابلات الشخصية مع عدد من

الموظفين والمسؤولين، وُجد أن بعض الموظفين لا يشعرون بوجود صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات تتعلق بأعمالهم، بالإضافة إلى نقص في الموارد والتدريب، وضعف المشاركة في المعلومات. هذه العوامل قد تؤثر سلبًا على التزامهم التنظيمي وتقلل من فعالية أدائهم. تدعم هذه الملاحظات العديد من الدراسات السابقة التي توضح العلاقة بين التمكين والالتزام. على سبيل المثال، وجدت دراسة الخمايسي وآخرين (2025) علاقة إيجابية بين سلوك الإشراف والالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية الليبية، مشيرةً إلى أهمية العدالة التنظيمية كوسيط في هذه العلاقة. كما أظهرت دراسة الخضر (2024) أن العوامل الشخصية تؤثر على الالتزام التنظيمي، مما يعزز أهمية فهم بيئة العمل واحتياجات الموظفين.

علاوة على ذلك، أكدت دراسة مليطان (2024) أن التمكين الإداري يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي، مما يفتح الباب لارتباطه أيضًا بالالتزام التنظيمي. وأظهرت دراسة الكبتي (2023) أن بينات العمل الأكاديمية الليبية تواجه تحديات في التمكين، مما يعكس عمق المشكلة في الثقافة الإدارية. بينما أثبتت دراسة سالم (2022) أن أبعاد التمكين، مثل تفويض السلطة، والتحفيز، والاستقلالية، والمشاركة، تؤثر إيجابيًا على أداء الموظفين في مؤسسات حكومية.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التمكين الوظيفي بجميع أبعاده (تفويض السلطة، التحفيز، الاستقلالية، والمشاركة) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مكتب الخدمات المالية بصبراتة؟

3.1 أهداف الدراسة:

استنادًا إلى ما تم طرحه من مشكلة الدراسة، يمكن تحديد الأهداف التالية للدراسة:

1. تحديد أثر التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي في مكتب الخدمات المالية بصبراتة.
2. قياس مستوى التمكين الوظيفي بين العاملين في مكتب الخدمات المالية بصبراتة وأبعاده المختلفة.
3. قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى نفس العاملين وأبعاده المختلفة.
4. اقتراح توصيات عملية لتحسين التمكين الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي في مكتب الخدمات المالية بصبراتة.

4.1 أهمية الدراسة:

1.4.1 الأهمية العلمية:

1. تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات البحثية المتعلقة بآثار التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي في البيئة الليبية، وتحديدًا في قطاع الخدمات المالية العامة.
2. تُوفّر إطارًا لتقييم مدى ملاءمة النماذج النظرية المعتمدة في دراسات التمكين والالتزام عند تطبيقها في بيئة تنظيمية وثقافية مختلفة، مما يُساعد في اختبار صلاحية هذه الأطر النظرية في واقع مكتب الخدمات المالية بصبراتة.
3. تُمثل قاعدة معرفية يمكن أن يبني عليها الباحثون مستقبلاً، من خلال توسيع نطاق الدراسة لتشمل قطاعات عامة أخرى، بما يدعم تكوين تصور أشمل حول الظاهرة المدروسة.

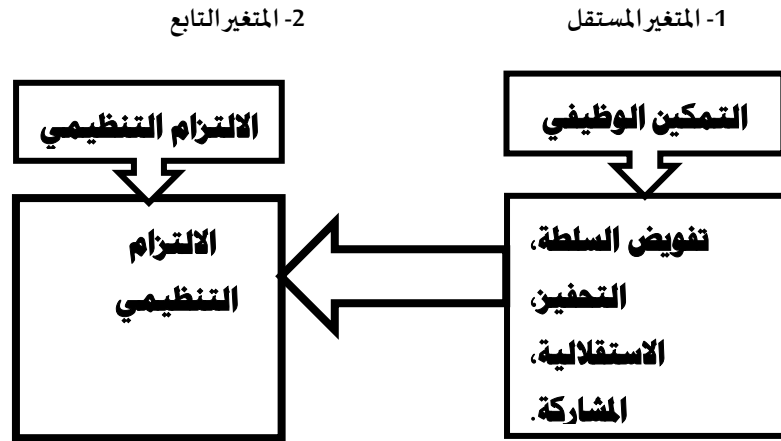
2.4.1 الأهمية العملية:

1. تُمكن نتائج الدراسة إدارة مكتب الخدمات المالية بصبراتة من تشخيص واقع التمكين الوظيفي داخل المكتب، وتحديد مكامن القوة والضعف في ممارساته، بما يسهم في تحسين السياسات التنظيمية ذات الصلة.
2. يُسهم تعزيز الالتزام التنظيمي بين الموارد البشرية في تقليل معدلات دوران العمالة، ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، فضلاً عن تحسين جودة العمل ومستويات السلامة المهنية.
3. تُوفّر الدراسة معلومات عملية تساعد صانعي القرار في تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية، وإعادة توزيع الصلاحيات، وتحسين قنوات التواصل، وتوفير الموارد الداعمة، بما يُعزز من شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية داخل بيئة العمل.

5.1 فرضية الدراسة:

انطلاقاً من مرتكزات نظرية ودراسات سابقة ذات صلة، تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسة التالية:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي بجميع أبعاده (تفويض السلطة، التحفيز، الاستقلالية، والمشاركة) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مكتب الخدمات المالية بصبراتة.

6.1 متغيرات وإنموذج الدراسة :



الشكل (1) إنموذج الدراسة
المصدر: إعداد الباحث من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة

7.1 منهجية الدراسة:

1.7.1 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على منهجين رئيسيين، هما: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، بهدف تحقيق فهم شامل لأثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز، الاستقلالية، والمشاركة) في اتخاذ القرار) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الاستمراري، والمعياري) لدى العاملين في مكتب الخدمات المالية بصبراتة.

1- المنهج الوصفي: أستخدم هذا المنهج لتوصيف المفاهيم النظرية المرتبطة بالتمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتحليل الأدبيات السابقة ذات الصلة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئات عمل مشابهة. كما ساعد المنهج الوصفي في بناء الإطار النظري للدراسة، من خلال مراجعة شاملة للدراسات السابقة،

2- المنهج التحليلي: أستخدم المنهج التحليلي لتحليل البيانات الميدانية التي جُمعت باستخدام استبانة موجهة إلى جميع موظفي مكتب الخدمات المالية بصبراتة. وقد تم تحليل البيانات لاختبار أثر التمكين الوظيفي (تفويض السلطة، التحفيز، الاستقلالية، المشاركة) على الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، والمعياري).

وتم استخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، بالاعتماد على برنامج SPSS.

2.7.1 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتب الخدمات المالية بصبراتة ، والبالغ عددهم (108) مفردة، يمثلون مختلف الأقسام والمستويات الإدارية.

3.7.1 عينة الدراسة: نظرًا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، وذلك لضمان شمولية البيانات، وزيادة دقة النتائج، وتفادي احتمالية التحيز.

4.7.1 أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة أداتين أساسيتين في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، على النحو الآتي:

1- الجانب النظري: تمثل هذا الجانب في مراجعة وتحليل المصادر الثانوية، بما في ذلك الكتب العلمية المتخصصة، والمقالات الأكاديمية المحكمة، والدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن المكتب محل الدراسة. وقد ساهمت هذه المصادر في دعم الإطار النظري للدراسة، وتحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي.

2- الجانب الميداني: تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة موجهة صُممت لقياس أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي داخل المكتب، إلى جانب إجراء مقابلات شخصية مع عدد من الموظفين والإداريين بهدف تعميق الفهم حول الظاهرة محل الدراسة. وقد تم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS، مما أتاح اختبار فرضية الدراسة والوصول إلى نتائج إحصائية دقيقة تدعم تفسير علاقة الأثر بين المتغيرات.

8.1 حدود الدراسة:

1.8.1 الحدود الموضوعية: تركزت هذه الدراسة على تحليل علاقة الأثر بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال دراسة مدى تأثير أبعاد التمكين (تفويض السلطة، التحفيز، الاستقلالية، والمشاركة) على مستويات الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، والمعياري) لدى العاملين.

2.8.1 الحدود المكانية: أُجريت الدراسة ميدانيًا في مكتب الخدمات المالية بصبراتة، الواقعة ضمن نطاق بلدية صبراتة، نظرًا لملاءمة بيئة التنظيمية لرصد مظاهر التمكين الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين.

3.8.1 الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام 2025م، حيث شملت فترة إعداد الإطار النظري، وتصميم أدوات جمع البيانات، وتنفيذ العمل الميداني، وتحليل النتائج وصياغة التوصيات النهائية.

9.1 مصطلحات الدراسة:

1- التمكين الوظيفي: "هو عملية إدارية تهدف إلى منح الموظفين مزيدًا من الصلاحيات والمسؤوليات، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، بما يعزز من قدراتهم الذاتية والشعور بالثقة والانتماء." (الرفاعي: 2021، 89).

ويعرف الباحث التمكين الوظيفي بأنه: مجموعة من الممارسات الإدارية الهادفة إلى تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار، من خلال تفويض السلطة، والتحفيز، وتوفير الاستقلالية، وتشجيع المشاركة، بما ينعكس إيجابًا على شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويسهم في تحسين أدائهم وتعزيز التزامهم تجاه المنظمة.

2- الالتزام التنظيمي: "هو درجة ارتباط الموظف بمنظّمته من حيث القبول بأهدافها، والرغبة في الاستمرار ضمنها، والاستعداد لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها." (الخليفي: 2020، 44).

ويعرف الباحث الالتزام التنظيمي بأنه: حالة نفسية وسلوكية تعكس مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة، وتتجلى من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام العاطفي (الارتباط الوجداني بالمكتب)، الالتزام الاستمراري (الارتباط القائم على الحاجة إلى البقاء)، والالتزام المعياري (الإحساس بالواجب تجاه الاستمرار في العمل)، بما يعكس درجة التفاعل الإيجابي مع القيم والأهداف التنظيمية

10-1 الدراسات السابقة:

1- دراسة الخماسي وآخرون (2025)، بعنوان: تأثير سلوك الإشراف على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية اللببية: دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط.:

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر سلوك الإشراف على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية الليبية، مع دراسة دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (302) موظف في طرابلس والمناطق الغربية، باستخدام استبانة مكونة من (39) فقرة، وتحليل وصفي تحليلي.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لسلوك الإشراف على الالتزام التنظيمي، كما أثبتت أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً هاماً في تعزيز هذه العلاقة.

2- دراسة الخضر (2024)، بعنوان: دراسة العلاقة بين العوامل الشخصية والالتزام التنظيمي: دليل من قطاع التعليم الفني والتقني الليبي:

ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين العوامل الشخصية (العمر، الخبرة، والمستوى التعليمي) والالتزام التنظيمي لدى العاملين في التعليم الفني والتقني في ليبيا. استخدمت الدراسة عينة مكونة من (168) موظفًا، واستبانة من (30) فقرة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي، وأوصت بتطوير برامج تأهيلية تأخذ في الاعتبار هذه الخصائص الفردية.

3- دراسة مليطان (2024)، بعنوان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي مكتب الخدمات الضمانية جنوب المدينة مصراتة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي مكتب الخدمات الضمانية جنوب مدينة مصراتة. تم توزيع استبانة على الموظفين (عدد غير محدد بدقة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الميداني.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وأكدت أهمية تمكين الموظفين لتحسين الأداء العام.

4- دراسة الكبتي (2023)، بعنوان مقومات التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية بالمناصب القيادية في جامعة بنغازي: كلية الآداب نموذجًا:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مقومات التمكين الإداري لدى المرأة الأكاديمية في المناصب القيادية بكلية الآداب - جامعة بنغازي. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مقابلات مع عينة مكونة من (11) امرأة قيادية.

أظهرت النتائج وجود مقومات للتمكين، إلا أن هناك تحديات عدة تعيق تحقيق تمكين كامل للمرأة، وأوصت الدراسة بتهيئة بيئة داعمة لإزالة المعوقات.

5- دراسة سالم (2022)، بعنوان: مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء - المنطقة الوسطى - فرع سرت:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري بأبعاده (التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء - فرع سرت. تم استخدام عينة من (80) موظفًا، وتم تحليل (50) استبانة باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بزيادة ممارسات التمكين الإداري لتحسين الأداء.

3.10.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

تركزت هذه الدراسة على علاقة الأثر المباشرة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي بأبعادهما الكاملة، وهو ما لم تُعالجه الدراسات السابقة بشكل شامل، حيث ركزت أغلبها على متغيرات أخرى كالأداء أو العوامل الشخصية. كما تنفرد الدراسة بتطبيقها في قطاع الخدمات المالية العامة الليبي، وتحديدًا في مكتب الخدمات المالية بصبراتة، وهو مجال لم يُتناول ميدانيًا بالدراسة من قبل، بخلاف الدراسات السابقة التي اقتصر على قطاعات خدمية كاللّعليم والكهرباء. إضافة إلى ذلك، أُجريت الدراسة في عام 2026، ما يمنحها طابعًا معاصرًا يعكس الواقع الإداري والتنظيمي الحالي داخل المنظمات العامة الليبية، في ظل التحديات الاقتصادية والوظيفية المستجدة. بذلك، تسد

الدراسة فجوة موضوعية ومكانية وزمنية واضحة في الأدبيات الإدارية، وتُقدم مساهمة تطبيقية مهمة في بيئة عمل ليبية عامة تقدم خدمات مالية، تحتاج إلى تطوير مستمر في سياسات التمكين والالتزام الوظيفي.

المبحث الثاني: التمكين الوظيفي .

1.2 مفهوم التمكين الوظيفي:

يُعتبر التمكين الوظيفي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى منح الموظفين صلاحيات أوسع في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءتهم ويعزز فاعليتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

وقد عرّفه الرفاعي (2021) بأنه "عملية إدارية تهدف إلى منح الموظفين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، بما يعزز من قدراتهم الذاتية والشعور بالثقة والانتماء". (الرفاعي: 102، 2021).

ويؤكد الشمري (2020) أن التمكين الوظيفي يمثل تحولاً في دور الموظف من منفذ إلى مشارك نشط في صنع القرار والتنفيذ. (الشمري: 78، 2020).

2.2 أهمية التمكين الوظيفي:

تبرز أهمية التمكين الوظيفي في أثره المباشر على أداء الموظف والمؤسسة، ويمكن تلخيص أهميته بالنقاط التالية:

1. زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الشعور بالثقة لدى الموظفين.
 2. تحسين جودة القرارات من خلال مشاركة الموظف في صنع القرار.
 3. دعم الإبداع وزيادة الولاء المؤسسي.
 4. تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.
 5. تعزيز الثقة والابتكار والأداء العام للمؤسسة من خلال تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات أوسع.
- وتشير الدراسات إلى أن التمكين الوظيفي يساهم في تطوير المهارات وقدرات الموظفين، ويعزز الأداء والابتكار داخل بيئة العمل (Berraies, 103–82, 2014, & Chaher).

3.2 أبعاد التمكين الوظيفي:

يُعد التمكين الوظيفي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يساهم في تعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم على الابتكار والمبادرة، كما يعمل على خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة والمسؤولية. وقد تناولت الأدبيات البحثية عدة أبعاد للتمكين الوظيفي، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تفويض السلطة: يشير هذا البعد إلى تمكين الموظف من اتخاذ القرارات ضمن نطاق عمله، وهو ما يعزز شعوره بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة (الشمري، 2020، 80).
 2. التحفيز: يشمل تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع الموظف نحو الأداء المتميز وتحقيق أهداف المؤسسة (عبد الله، 2019، 45).
 3. الاستقلالية: تمنح الموظف الحرية في أداء مهامه وتنظيم وقته، مما يعزز قدرته على الابتكار والإبداع في العمل (الأنصاري، 2020، 66).
 4. المشاركة: تعني إشراك الموظفين في وضع السياسات واتخاذ القرار، مما يزيد من شعورهم بالقيمة والالتزام المؤسسي (الهاشمي، 2021، 70).
 5. التمكين النفسي: يمثل هذا البعد الجوهر الداخلي للتمكين، ويشمل الإحساس بالكفاءة، والتأثير، والمعنى، والاستقلالية، ويُعد المحرك الرئيسي لأداء الموظف (Thomas & Velthouse, 1990, 668).
- وعلى الرغم من تنوع الدراسات المحلية والدولية في صياغة هذه الأبعاد، إلا أن دراسة (Thomas & Velthouse 1990) تُعد المرجع الأساسي الذي يعتمد عليه الباحثون في فهم التمكين الوظيفي، حيث تربط بين العناصر الإدراكية والنفسية للموظف وبين تحفيزه الداخلي وأدائه الفعال.

المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي.

1.3 مفهوم الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي هو الرابط النفسي والمهني الذي يجعل الموظف متمسكًا بالعمل داخل المنظمة. ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه "درجة ارتباط الموظف بمنظمته من حيث القبول بأهدافها، والرغبة في الاستمرار ضمنها، والاستعداد لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها". (الخليفي 2020، 25)

كما يعرف بأنه "حالة نفسية تؤثر على درجة ارتباط الفرد بالمنظمة واستمراره فيها". (Meyer & Allen 1991) 67.

2.3 أهمية الالتزام التنظيمي:

يُعد الالتزام الوظيفي أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستمراريتها، إذ يرتبط مباشرة بأداء الموظفين وكفاءة العمل المؤسسي. ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية:

1. تقليل الغياب ومعدل دوران الموظفين، حيث يُظهر الموظفون الملتزمون استعدادًا أعلى للبقاء في المؤسسة والمشاركة بفاعلية في إنجاز مهامهم، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب المرتبطة بالتغييرات المتكررة في القوة العاملة (الدريني، 2020، 91).
2. تعزيز الرضا والولاء الوظيفي، إذ يزيد شعور الموظف بالانتماء والارتباط بالمؤسسة، ويعزز الدافعية لأداء المهام على نحو متقن ومستمر (السعدي، 2018، 47).

3. دعم الأداء والإنتاجية، حيث يرتبط الالتزام بتحسين جودة العمل وكفاءته، ويحفز الموظف على تقديم أفضل ما لديه من مهارات وجهود لتحقيق أهداف المؤسسة (حمدي، 2019، 65)

ومن هذا المنطلق، يُمكن القول إن الالتزام الوظيفي لا يمثل مجرد سلوك فردي، بل هو عنصر استراتيجي يؤثر على الأداء المؤسسي ويُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومستدامة، تركز على الجودة والولاء والتميز في جميع مستويات العمل.

3.3 أبعاد الالتزام التنظيمي:

لقد أشار العديد من الباحثين إلى أن الالتزام التنظيمي ليس مجرد شعور عابر لدى الموظف، بل هو مفهوم متعدد الأبعاد يعكس العلاقة بين الفرد والمنظمة ويدعم استقرارها وأدائها. ومن أبرز النماذج التي تناولت هذا المفهوم نموذج (Meyer & Allen 1991، 68)، الذي يقسم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **الالتزام العاطفي:** ويشير إلى الارتباط النفسي والوجداني للموظف بالمنظمة، حيث يشعر الموظف بالانتماء والرغبة في المساهمة الفاعلة في نجاحها، مما يعزز الدافعية الداخلية ويزيد من مستوى الأداء (السعدي، 2018، 50).
 2. **الالتزام الاستمراري:** ويعكس شعور الموظف بعدم القدرة على مغادرة المنظمة نتيجة للتكاليف المتوقعة أو فقدان المزايا المرتبطة بالعمل فيها، وهو بعد يساهم في الحد من الدوران الوظيفي والحفاظ على المعرفة المؤسسية، إلا أنه يعتمد أكثر على الاعتبارات العملية من الدوافع النفسية (حمدي، 2019، 72).
 3. **الالتزام المعياري:** ويعبر عن شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه المؤسسة، حيث يلتزم بالبقاء والمساهمة في نجاح المنظمة انطلاقًا من إحساسه بالمسؤولية تجاه قيم وسياسات المؤسسة، مما يعزز الولاء المؤسسي والاستقرار التنظيمي (الدريني، 2020، 98).
- وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تكامل هذه الأبعاد الثلاثة يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، إذ يرتبط الالتزام العاطفي بتحفيز الأداء والإبداع، بينما يساهم الالتزام الاستمراري في الاستقرار المؤسسي وتقليل الدوران الوظيفي، ويضفي الالتزام المعياري بعدًا أخلاقيًا يسهم في تعزيز ثقافة العمل الإيجابية (Somers، 2009).

4.3 أثر التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي:

تشير الدراسات النظرية والتطبيقية إلى أن التمكين الوظيفي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، إذ يحول الموظف من دور منفذ محدود الصلاحيات إلى مشارك نشط في عملية اتخاذ القرار والتحكم في بيئة عمله. ويعزز هذا التحول شعور الموظف بالكفاءة والاستقلالية، مما ينعكس بشكل مباشر على مستويات الالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري. فالالتزام العاطفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتمكين النفسي، حيث يمنح الموظف إحساساً بالقدرة على التحكم في مهامه وأدائه، ويزيد من شعوره بالانتماء والارتباط بالمؤسسة، ما يرفع الدافعية الداخلية ويسهم في الأداء المتميز والإبداع. في حين الالتزام الاستمراري يتحقق جزئياً من خلال منح الموظفين صلاحيات أوسع ومكافآت مناسبة على أدائهم، الأمر الذي يقلل من شعورهم بعدم القدرة على مغادرة المؤسسة ويحفزهم على الاستمرار ضمن بيئة العمل المستقرة. بينما الالتزام المعياري يعزز عندما يشعر الموظف أن المؤسسة تمنحه الثقة والمسؤولية وتدعمه في اتخاذ القرارات، مما يرسخ شعوره بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة ويزيد من التزامه بالقيم والسياسات المؤسسية. وبالتالي، يساهم التمكين الوظيفي في تكوين بيئة عمل إيجابية تقوم على المشاركة والمسؤولية، ويعزز من شعور الموظف بالقيمة والكفاءة، مما يرفع مستوى الالتزام التنظيمي الشامل ويقلل من الغياب والدوران الوظيفي، ويزيد من الإنتاجية والولاء المؤسسي. ويمكن القول إن التمكين الوظيفي لا يعمل فقط على تحسين أداء الموظف الفردي، بل يمتد أثره ليشمل بناء قوة عاملة ملتزمة ومستقرة، وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والولاء والمبادرة، مما يجعله عنصراً استراتيجياً في نجاح المؤسسات الحديثة.

المبحث الرابع : الدراسة العملية.

1-4 نبذة عن مكتب الخدمات المالية ببلدية صبراتة:

يُعد مكتب الخدمات المالية ببلدية صبراتة أحد المكونات الإدارية التابعة لوزارة المالية، ويعمل ضمن النطاق الإداري والجغرافي لبلدية صبراتة، حيث يتولى تنفيذ السياسات المالية للدولة على المستوى المحلي، والإشراف على الشؤون المالية للجهات والوحدات الإدارية الواقعة داخل حدود البلدية.

يختص المكتب بإدارة العمليات المالية المتعلقة ببلدية صبراتة والجهات التابعة لها، بما يشمل إعداد وصرف مرتبات الموظفين، تسوية الالتزامات المالية، تنفيذ الميزانيات المعتمدة، ومتابعة أوجه الصرف وفقاً للقوانين واللوائح المالية النافذة. كما يضطلع المكتب بدور رقابي من خلال مراجعة المستندات المالية، والتأكد من سلامة الإجراءات، وضمان الالتزام بمبادئ الشفافية والانضباط المالي في إدارة المال العام. ويعمل مكتب الخدمات المالية ببلدية صبراتة على دعم الاستقرار المالي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل البلدية، من خلال التنسيق المستمر مع الجهات ذات العلاقة، وتقديم الخدمات المالية والإدارية للموظفين والمواطنين، بما يساهم في تعزيز التنمية المحلية وتحقيق حسن إدارة الموارد المالية العامة.

2-4 تصميم أداة الدراسة :- اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لاختبار فروض الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان استناداً إلى الإطار النظري للدراسة وما تضمنه من أفكار، إلى جانب الدراسات السابقة ذات الصلة، مع الاستفادة من منهجياتها وأدواتها في جمع البيانات.

ولضمان صدق المحتوى، تم تطبيق أسلوب تحكيم الخبراء، حيث عُرضت الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، وأدخلت التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم واقتراحاتهم. بعد عملية التحكيم، أصبحت الاستمارة تتضمن أربعة محاور رئيسية تمثل المحتوى العلمي والبحثي للدراسة، بما يضمن شمولية ودقة قياس المتغيرات محل الدراسة :

المحور الأول: ويمثل (5) أسئلة حول الخصائص العامة المتعلقة بأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم الإشارة إليها بالرموز من (A5 -A1) المحور الثاني: يهدف هذا المحور إلى التعرف على درجة موافقة مفردات مجتمع الدراسة على جميع أبعاد التمكين الوظيفي في مكتب الخدمات المالية بصبراتة ، وتمثلها (11) فقرة تم الإشارة إليها بالرموز (B11 -B1).

الجزء الثالث: يهدف هذا المحور إلى التعرف على درجة موافقة مفردات مجتمع الدراسة على عوامل الالتزام التنظيمي بالمكتب محل الدراسة، وتمثلها (9) فقرات تم الإشارة إليها بالرموز (C1 - C9).

وتكون الإجابة على فقرات الاستبيان وفقا لمقياس لكارتر الخماسي، وقد اعطي لكل مستوى رقم كما يلي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5). ولتحديد اتجاه آراء مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك . وقد جرى تقسيم مستويات الاستجابة إلى خمس فئات؛ حيث تشير القيم التي تتراوح بين (1-1.80) إلى درجة موافقة ضعيفة جداً، ومن (1.81-2.60) إلى درجة ضعيفة، ومن (2.61-3.40) إلى درجة متوسطة، ومن (3.41-4.20) إلى درجة عالية، ومن (4.21-5.00) إلى درجة عالية جداً.

3-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لقد تناول الباحثان تحليل البيانات بعدة أساليب إحصائية، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لتأكيد نتائج الدراسة وهذه الأساليب هي:

1- قياس الصدق البنائي.

2- اختبار كرو نباخ الفا (Cronbach's Alpha) للصدق والثبات.

3- استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي.

4- اختبار معامل ارتباط بيرسون.

4-4 مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية :

4-4-1 مجتمع الدراسة:- يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمكتب الخدمات المالية بصبراته، حيث بلغ العدد الإجمالي لموظفي المكتب (108) موظفًا. ونظرًا لشمولية هذا المجتمع، تم توزيع (108) استمارات استبانة على جميع أفرادها، وأسفرت عملية التوزيع عن استرجاع (98) استمارة، بينما تم استبعاد (3) استمارات لعدم اكتمال بياناتها، ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (95) استمارة. وبناءً على ذلك، بلغت نسبة الاستجابة (88.0%)، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة إحصائيًا، تعكس جدية المشاركين وتعد كافية لتمثيل مجتمع الدراسة تمثيلًا موثوقًا، مما يعزز من صلاحية النتائج ودقتها وإمكانية تعميمها.

4-4-2 الخصائص الديموغرافية لمفردات مجتمع الدراسة : يمكن توضيحه وفقا للاتية :

جدول رقم (1) يبين التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

ر-م	الجنس	التكرار	النسبة %
A1	ذكور	88	92.6
	إناث	7	7.1
	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
A2	موظف إداري	34	35.8
	محاسب	34	35.8
	مراجع	10	10.5
	تقني/ فني	17	17.9
	الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
A3	أقل من 30 سنة	10	10.5
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	20	21.5
	أكبر من 45 سنة	65	68.4

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي	
42.1	40	أقل من الجامعي	A4
56.8	54	جامعي	
1.1	1	أعلى من الجامعي	
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة	
12.6	12	أقل من 5 سنوات	A5
38.9	37	من 6 إلى 10 سنوات	
48.4	46	أكثر من 10 سنوات	
%100	95	المجموع	

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول (1) السابق نلاحظ الآتي:

1. أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (92.6%) مقابل (7.1%) للإناث، وهو ما يعكس محدودية مشاركة المرأة في العمل بالمكتب، مع بقاء تمثيل الجنسين قائمًا بما يسمح بتكوين صورة عامة عن آراء العاملين.
2. يتضح وجود تنوع في المسميات الوظيفية، حيث استحوذ كل من الموظفين الإداريين والمحاسبين على أعلى نسبة مشاركة بلغت (35.8%) لكل فئة، تلتها فئة التقنيين/الفنيين بنسبة (17.9%)، ثم فئة المراجعين بنسبة (10.5%). ويُسهّم هذا التنوع الوظيفي في شمولية البيانات المتحصل عليها.
3. تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الأكبر من (45) سنة شكّلت النسبة الأعلى من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (68.4%)، يليها العاملون الذين تتراوح أعمارهم بين (30) و(أقل من 45) سنة بنسبة (21.5%)، ثم الفئة الأقل من (30) سنة بنسبة (10.5%). ويعكس ذلك اعتماد المكتب على كوادر ذات خبرة ونضج وظيفي.
4. أوضحت البيانات أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات جامعية بنسبة (56.8%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على مؤهلات أقل من الجامعي (42.1%)، وسُجّلت نسبة محدودة جدًا للحاصلين على مؤهلات أعلى من الجامعي بلغت (1.1%). ويُعد هذا المستوى العلمي مناسبًا لطبيعة العمل المالي والإداري بالمكتب.
5. بينت النتائج أن معظم أفراد مجتمع الدراسة يمتلكون خبرة عملية تزيد عن (10) سنوات بنسبة (48.4%)، تلتها فئة من تتراوح خبرتهم بين (6) و(10) سنوات بنسبة (38.9%)، ثم فئة أقل من (5) سنوات بنسبة (12.6%). ويُشير ذلك إلى ارتفاع مستوى الخبرة العملية، مما يعزز موثوقية البيانات وإمكانية الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

5.4 قياس الصدق البنائي:

الجدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل مُتغير والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة باعتبارها وحدة واحدة

الاتساق في مجتمع الدراسة		المتغير
P-Value	R	
0.000	0.876	التمكين الوظيفي
0.000	0.802	الالتزام التنظيمي

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحثان.

تشير نتائج الجدول رقم (2) إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ودالة إحصائياً بين كلٍّ من متغير التمكين الوظيفي ومتغير الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة باعتبارها وحدة واحدة، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط لمتغير التمكين الوظيفي (R = 0.876)، وملتغير الالتزام التنظيمي (R = 0.802)، وبقيمة دلالة إحصائية (P = 0.000) لكلا المتغيرين. وتنعكس هذه النتائج تحقق الصدق البنائي للاستبانة، إذ تؤكد أن فقرات كل متغير تقيس البُعد الذي وُضعت من أجله وتسهم بصورة متسقة في تمثيل البناء الكلي للأداة. كما تشير قوة معاملات الارتباط إلى تمتع الاستبانة بمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، مما يعزز موثوقيتها وصلاحيتها كأداة بحثية فعّالة لقياس متغيري التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي في مجتمع الدراسة.

4-6 اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للصدق والثبات:

جدول رقم (3) يبين درجة نتائج اختبار ألفا كرونباخ حول العناصر المكونة لمتغيرات الدراسة.

المتغير	عدد العناصر	الفا كرونباخ
التمكين الوظيفي	11	0.879
الالتزام التنظيمي	09	0.798

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحثان.

يوضح الجدول رقم (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغت (0.879) للتمكين الوظيفي و(0.798) للالتزام التنظيمي، وهي قيم تفوق الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والثقة والاتساق الداخلي وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.

4-7 قياس اتجاهات أفراد الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يهدف تكوين صورة أولية حول مستوى التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أفراد الدراسة، تم إجراء تحليل وصفي لبيانات الاستبانة، وذلك بالاعتماد على الوسط الحسابي، والأهمية النسبية، ودرجة شدة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة. كما تم حساب الانحراف المعياري لقياس درجة التوافق أو التباين في آراء أفراد مجتمع الدراسة تجاه متغيري التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي.

4-7-1 المتغير المستقل: التمكين الوظيفي:

الجدول (4) نتائج واقع التمكين الوظيفي في مكتب الخدمات المالية بصبراتة

ت	الفقرة	مفردات عينة الدراسة			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الأهمية النسبية
1	أتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي ضمن نطاق مسؤولياتي.	3.22	0.806	61.6%	2
2	يتم توضيح المهام الموكلة إليّ بشكل منظم وواضح.	2.95	0.797	59.0%	4
3	يُسمح لي باستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لإنجاز مهامي.	2.78	0.777	55.6%	10
4	يوجد في المكتب برامج تحفيزية تشجعي على الأداء المتميز.	3.11	0.723	52.8%	3
5	أشعر بأن الإدارة تُقدّر الجهود التي أبذلها في العمل.	2.83	0.889	56.6%	9

متوسطة	8	%60.4	0.811	2.86	6	توفر الإدارة بيئة تشجع على الإبداع والابتكار.
متوسطة	6	%57.6	0.903	2.88	7	أتمتع بالحرية في اختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ المهام الموكلة إلي.
متوسطة	5	%60.4	0.95	2.94	8	أُمنح مرونة في تنظيم جدول عملي اليومي أو الأسبوعي.
متوسطة	1	%62.8	0.92	3.32	9	أُشارك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملي.
متوسطة	7	%57.2	0.99	2.87	10	يشجع المكتب على تبادل الآراء والأفكار بين الموظفين والإدارة.
ضعيفة	11	%51.6	1.07	2.58	11	أشعر بأن الإدارة تستمع إلى ملاحظاتي وتأخذها بعين الاعتبار.
متوسطة		57.8	0.85	2.94		الدرجة الكلية لمتغير التمكين الوظيفي

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحثان.

يبين الجدول رقم (4) نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه فقرات متغير التمكين الوظيفي في مكتب الخدمات المالية بصبراتة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.58) و(3.32)، وينسب موافقة تراوحت بين (51.6%) و(62.8%). ووفقاً لمستويات الاستجابة المعتمدة، فقد جاءت معظم الفقرات ضمن مستوى استجابة متوسطة، باستثناء فقرة واحدة جاءت ضمن المستوى الضعيف. وقد سجلت الفقرة رقم (9) «أشارك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملي» أعلى متوسط حسابي بلغ (3.32)، تلتها الفقرة رقم (1) بمتوسط (3.22)، ثم الفقرة رقم (4) بمتوسط (3.11)، وجميعها تقع ضمن مستوى الاستجابة المتوسطة، مما يشير إلى وجود درجة مقبولة من الحرية والمشاركة في اتخاذ القرار، وإن كانت لم تصل إلى المستوى المرتفع. في المقابل، سجلت الفقرة رقم (11) «أشعر بأن الإدارة تستمع إلى ملاحظاتي وتأخذها بعين الاعتبار» أدنى متوسط حسابي بلغ (2.58)، لتقع ضمن مستوى استجابة ضعيفة، وهو ما يعكس استمرار وجود قصور نسبي في آليات التواصل والاستماع لآراء الموظفين. كما أظهرت بقية الفقرات متوسطات تراوحت بين (2.78) و(2.95)، وجميعها ضمن المستوى المتوسط، سواء فيما يتعلق بوضوح المهام، أو توفير بيئة داعمة للإبداع، أو المرونة في تنظيم العمل، أو استخدام الموارد، مما يدل على أن ممارسات التمكين الوظيفي تُطبق بدرجة متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التمكين الوظيفي (2.94) بانحراف معياري قدره (0.85)، وبأهمية نسبية بلغت (57.8%)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى متوسط، الأمر الذي يعكس حاجة الإدارة إلى تعزيز سياسات وممارسات التمكين الوظيفي، خاصة في مجالات التحفيز، والاستماع لآراء الموظفين، وتوفير الدعم الإداري اللازم.

4-7-2 المتغير التابع : الالتزام التنظيمي في مكتب الخدمات المالية بصبراتة:

الجدول (5) نتائج واقع الالتزام الوظيفي في مكتب الخدمات المالية بصبراتة.

مفردات عينة الدراسة					الفقرة	ت
مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
متوسطة	6	%56.4	0.845	2.82	أشعر بالفخر لكوني جزءاً من مكتب الخدمات المالية بصبراتة.	1
متوسطة	3	%57.6	0.684	2.88	لديّ رغبة قوية في الاستمرار بالعمل لدى هذا المكتب.	2
متوسطة	7	%55.0	0.883	2.75	أشعر بأنني أتلقي الدعم والاهتمام من زملائي ومديري.	3
متوسطة	1	%59.0	0.812	2.95	أشعر بالأمان الوظيفي في عملي الحالي.	4
متوسطة	5	%55.6	0.850	2.83	بيئة العمل في المكتب تساعدني على تطوير مهاراتي المهنية.	5
متوسطة	8	%54.0	0.901	2.70	توفر لي الأدوات والتقنيات المناسبة التي أحتاجها لأداء عملي بكفاءة.	6
متوسطة	2	%58.4	.786	2.92	ألتزم بمعايير السلوك المهني والأخلاقي في عملي اليومي.	7
متوسطة	4	%57.0	.710	2.85	أرى أن المكتب يتعامل بجدية مع شكاوى واستفسارات الموظفين والعملاء.	8
ضعيفة	9	%52.0	1.090	2.45	أستطيع الاعتماد على زملائي في إنجاز الأعمال التي تتطلب تعاوناً مشتركاً.	9
متوسطة		% 55.8	0.88	2.79	الدرجة الكلية لمتغير الالتزام التنظيمي	

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحثان.

يوضح الجدول رقم (5) نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الالتزام التنظيمي في المكتب محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.45) و(2.95)، وبنسب موافقة تراوحت بين (52.0%) و(59.0%)، حيث جاءت معظم الفقرات ضمن مستوى استجابة متوسطة، باستثناء فقرة واحدة جاءت ضمن المستوى الضعيف. وقد سجلت الفقرة رقم (4) (أشعر بالأمان الوظيفي في عملي الحالي) أعلى متوسط حسابي بلغ (2.95)، تلتها الفقرة رقم (7) (ألتزم بمعايير السلوك المهني والأخلاقي في عملي اليومي) بمتوسط (2.92)، ثم الفقرة رقم (2) بمتوسط (2.88)، وجميعها تقع ضمن مستوى الاستجابة المتوسطة، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة من الشعور بالاستقرار الوظيفي والالتزام المهني، وإن كانت لم تصل إلى المستوى المرتفع الذي يعكس التزاماً تنظيمياً قوياً. في المقابل، سجلت الفقرة رقم (9) (أستطيع الاعتماد على زملائي في إنجاز الأعمال التي تتطلب تعاوناً مشتركاً) أدنى متوسط حسابي بلغ (2.45)، لتقع ضمن مستوى استجابة ضعيفة، وهو ما يعكس وجود قصور نسبي في مستوى التعاون والعمل الجماعي بين العاملين.

كما أظهرت بقية الفقرات متوسطات تراوحت بين (2.70) و(2.85)، وجميعها ضمن المستوى المتوسط، سواء فيما يتعلق بالشعور بالفخر بالانتماء للمكتب، أو الرغبة في الاستمرار بالعمل، أو تلقي الدعم من الزملاء والمديرين، أو ملاءمة بيئة العمل لتطوير المهارات المهنية، أو توفير الأدوات والتقنيات اللازمة، أو جدية التعامل مع الشكاوى، مما يدل على أن مظاهر الالتزام التنظيمي متحققة بدرجة متوسطة بوجه عام.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الالتزام التنظيمي (2.79) بانحراف معياري قدره (0.88)، وبأهمية نسبية بلغت (55.8%)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى متوسط، الأمر الذي يعكس حاجة الإدارة إلى تعزيز الممارسات التنظيمية الداعمة للانتماء المؤسسي، وتقوية بيئة العمل، وتنمية روح التعاون والثقة بما يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي إلى مستوى أعلى

8.4 اختبار فرضية الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة فرضية الدراسة، ونتائج وصف متغيراتها المبينة في الجداول السابقة، وحيث إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فقد تم استخدام اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1.8.4 اختبار معامل ارتباط بيرسون:

تم استخدام هذا الاختبار لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ يرمز لمعامله بالرمز (R)، وتراوح قيمته بين (+1) و(-1)، وتدل إشارة المعامل الموجبة على العلاقة الطردية، بينما تدل إشارة المعامل السالبة على العلاقة العكسية، ويتم تفسير قوة معامل على النحو الآتي:

الجدول رقم (6) تفسير قيم معامل ارتباط بيرسون

التفسير	القيمة	التفسير	القيمة
ارتباط عكسي ضعيف	0.01- إلى 0.49-	ارتباط طردي تام	1.00
ارتباط عكسي متوسط	0.50- إلى 0.69-	ارتباط طردي قوي	0.70 إلى 0.99
ارتباط عكسي قوي	0.70- إلى 0.99-	ارتباط طردي متوسط	0.50 إلى 0.69
ارتباط عكسي تام	1.00-	ارتباط طردي ضعيف	0.01 إلى 0.49
		لا يوجد ارتباط	0.00

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحثان.

1.1.8.4 اختبار فرضية الدراسة:

تم إعادة صياغة فرضية الدراسة في صورة احصائية على النحو الآتي:

الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي داخل مكتب الخدمات المالية بصبراتة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي داخل مكتب الخدمات المالية بصبراتة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (7) اثر التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي داخل مكتب الخدمات المالية بصبراتة

البيان	التمكين الوظيفي
معامل الارتباط	.800
الدلالة الإحصائية (sig)	.000
نوع العلاقة	طردي قوية

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحثان.

تُبين النتائج الواردة في الجدول رقم (7) وجود أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي داخل مكتب الخدمات المالية بصبراتة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.800)، وهو ما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد أن هذا الأثر ذو دلالة إحصائية معنوية، وليس ناتجاً عن الصدفة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، بما يدل على أن التمكين الوظيفي يؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكتب الخدمات المالية بصبراتة.

وتعكس هذه النتيجة أن زيادة مستوى التمكين الوظيفي من حيث تفويض الصلاحيات، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير الدعم الإداري، تؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، سواء من حيث الشعور بالانتماء، أو الرغبة في الاستمرار بالعمل، أو الالتزام بالقيم والمعايير التنظيمية.

كما تؤكد هذه النتائج أهمية تبني سياسات تنظيمية داعمة للتمكين الوظيفي باعتباره أحد المحركات الأساسية لتعزيز الالتزام التنظيمي، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المكتب محل الدراسة على المدى المتوسط والطويل.

9-4 نتائج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة، ومن خلال تحليل البيانات الوصفية، واختبار فرضية الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. جاء مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين بمكتب الخدمات المالية بصبراتة عند مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.94) وبأهمية نسبية بلغت (57.8%)، وباتجاه (محايد)، مما يدل على أن ممارسات التمكين الوظيفي مطبقة بدرجة محدودة ولم تصل بعد إلى المستوى الذي يحقق أقصى استفادة ممكنة للعاملين أو للمنظمة.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي وجود قصور واضح في بعض أبعاد التمكين الوظيفي، لا سيما ما يتعلق ببرامج التحفيز، والاستماع لآراء وملاحظات الموظفين، وإتاحة استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، وهو ما يعكس ضعف الدعم الإداري الموجه نحو تعزيز الشعور بالتمكين.
3. بينت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة جاء عند مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.79) وبأهمية نسبية (56%)، وهو ما يشير إلى ضعف نسبي في مستويات الانتماء والولاء التنظيمي، وعدم ترسخ الالتزام التنظيمي بالصورة التي تضمن الاستقرار الوظيفي والاستمرارية في العمل.
4. سجّلت الفقرات المتعلقة بالرغبة في الاستمرار بالعمل، وتوفير الأدوات والتقنيات، والعمل الجماعي أدنى مستويات الاستجابة، الأمر الذي يعكس وجود فجوة تنظيمية قد تؤثر سلباً على الأداء العام وعلى قدرة المكتب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.
5. أظهرت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكتب الخدمات المالية بصبراتة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.800$) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد صحة فرضية الدراسة وتُبرز الأثر الإيجابي المباشر للتمكين الوظيفي في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي.
6. تشير النتائج مجتمعة إلى أن أي تحسن في سياسات وممارسات التمكين الوظيفي سينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي، سواء من حيث الشعور بالانتماء، أو الرغبة في الاستمرار بالعمل، أو الالتزام بالقيم والمعايير التنظيمية.

10-4 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، ويهدف تعزيز مستوى التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي بمكتب الخدمات المالية بصبراتة، توصي الدراسة بما يلي:

1. تبني استراتيجيات إدارية واضحة للتمكين الوظيفي تقوم على تفويض الصلاحيات بشكل مدروس، وتوسيع نطاق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، بما يعزز الشعور بالمسؤولية والثقة.
2. تطوير نظام حوافز عادل وفعال يشمل الحوافز المادية والمعنوية، ويرتبط بمستوى الأداء والإنجاز، بما يساهم في رفع الدافعية الوظيفية وتعزيز الالتزام التنظيمي.
3. تعزيز قنوات الاتصال التنظيمي والتغذية الراجعة من خلال إنشاء آليات رسمية لاستقبال مقترحات وشكاوى الموظفين، وضمان تفاعل الإدارة معها بجدية وشفافية.
4. تحسين بيئة العمل التنظيمية عبر توفير الموارد والأدوات والتقنيات اللازمة لأداء العمل بكفاءة، وتهيئة مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار والعمل الجماعي.
5. تنمية ثقافة العمل بروح الفريق من خلال تنظيم برامج وورش عمل مشتركة تهدف إلى تعزيز التعاون وبناء الثقة المتبادلة بين العاملين.
6. إجراء تقييمات دورية لمستوى التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي بما يتيح للإدارة متابعة التحسن ومعالجة جوانب القصور بصورة مستمرة، واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

11.4 مراجع الدراسة:

1.11.4 الكتب العربية:

1. الأنصاري، أحمد بن محمد. (2020). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. الرياض: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. الدريفي، علي بن حسن. (2020). العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي والدوران الوظيفي. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
3. السعدي، خالد بن محمود. (2018). الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي: دراسة تطبيقية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. الشمري، خالد بن حسين. (2020). التمكين الوظيفي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
5. الرفاعي، خالد محمود. (2021). التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية (الطبعة الثانية). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
6. الرفاعي، محمد بن عبد الله. (2021). إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
7. عبد الله، سامي بن حسن. (2019). التحفيز الوظيفي وأثره في الأداء التنظيمي. القاهرة: دار الفكر العربي.
8. الخليفي، محمد بن علي. (2020). الالتزام التنظيمي وأثره في أداء الموظف. الرياض: دار الفكر للنشر والتوزيع.
9. الهاشي، علي بن أحمد. (2021). السلوك التنظيمي وتطبيقاته الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. حمدي، سامي بن يوسف. (2019). أثر الالتزام التنظيمي على الإنتاجية والأداء الوظيفي. القاهرة: دار الفكر العربي.

2.11.4 الدوريات العلمية :

1. الخضر. (2024). دراسة العلاقة بين العوامل الشخصية والالتزام التنظيمي: دليل من قطاع التعليم الفني والتقني الليبي. مجلة العلوم التربوية والإدارية، (3)15، 123-145.
2. الخميسي، البتات. (2025). تأثير سلوك الإشراف على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية الليبية: دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط. المجلة الدولية للأعمال والعلوم، (1)10، 45-67.
3. سالم، زينب عمر. (2022). مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء - المنطقة الوسطى - فرع سرت. مجلة البحوث الأكاديمية، (1)3، 45-67.
4. الكبتي، أسماء أحمد. (2023). مقومات التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية بالمناصب القيادية في جامعة بنغازي: كلية الآداب نموذجًا. مجلة كلية الآداب، جامعة بنغازي.

5. مليطان، حنان أبوبكر. (2024). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي مكتب الخدمات الضمانية جنوب المدينة مصراتة. مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية.

3.11,4 الرسائل العلمية:

1. الخلفي، ناصر عبد الله. (2020). (الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجية: دراسة تطبيقية) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر.

4.11,4 المراجع الاجنبية:

1. Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1).
2. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4).
3. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1).
4. Berraies, S., Chaher, M., & Ben Yahia, K. (2014). Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance. *Business Management and Strategy*, 5(2). Berraies, S., Chaher, M., & Ben Yahia, K. (2014), "Employee empowerment and its impact on innovation and performance", *International Journal of Innovation Management*, 18(4), 82–103:
5. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681:
6. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
7. Somers, M. J. (2009). "Antecedents and outcomes of employee organizational commitment: A longitudinal study", *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 79–102.