

## **الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على وزارة الصحة والرعاية الاجتماعية – ولاية شمال كردفان**

### ***The mediating role of empowering workers in the relationship between job satisfaction and organizational commitment to the Ministry of Health and Social Care - North Kordofan State***

د. الصدیق محمد الباشا: كلية إدارة الأعمال، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، البريد  
الإلكتروني: Selbasha@bu.edu.sa

د. مجاهد عبدالقادر فضل السيد إبراهيم: كلية الاقتصاد والدراسات التجارية، جامعة كردفان،  
السودان، البريد الإلكتروني: mugaheid@yahoo.com

Dr. Elsideeg Mohamed Elbasha

Dr. Mugaheid Abdelgadeir Fadllelssed

## المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بوزارة الصحة والتنمية الاجتماعية – ولاية شمال كردفان. استخدم المنهج الوصفي، اعتمدت الدراسة على العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وصُممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع عدد (60) استبانة واستردت منها (56) استبانة بنسبة (93%)، وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار الفا كرونباخ وتم بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات اعتماداً على ادبيات الدراسات السابقة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والانحدار الخطي البسيط، النسب المئوية، الانحرافات، والمتوسطات. وأساليب الإحصاء التحليلي، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، ارتباط تحليل المسار عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، اظهرت نتائج الدراسة ان تفويض السلطة يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري) توسطاً كلياً حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (20.324) بمستوى دلالة (sig=.000). كما اشارت النتائج ايضاً الي وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بعد الالتزام (المعياري) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (29.886) بمستوى دلالة (sig=.000). اوصت الدراسة بضرورة اهتمام وزارة الصحة والتنمية الاجتماعية بتفويض السلطات الكافية للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات حتي يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي وبالتالي الشعور بالانتماء للوزارة.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، تفويض السلطة

## Abstract:

The study aimed to identify the mediating role of empowering workers in the relationship between job satisfaction and organizational commitment at the Ministry of Health and Social Development - North Kordofan State. The descriptive approach was used, the study relied on a non-probability sample (soft) and a questionnaire was designed to collect data, where (60) questionnaires were distributed and (56) questionnaires were recovered from them at a rate of (93%). Building the study model and

developing hypotheses based on the literature of previous studies. To analyze the data and test the hypotheses, descriptive statistics methods, simple linear regression, percentages, deviations, and averages were used. And analytical statistics methods, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, path analysis correlation through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The results of the study showed that delegation of authority mediates the relationship between job satisfaction and organizational commitment after (standard commitment) a total mediation, where the values of the significance level were less than the level of The adopted significance was (0.05), where the calculated F value was (20.324) with a significance level of (sig=.000). The results also indicated that there is a positive, significant relationship between job satisfaction and organizational commitment, in the dimension of commitment (normative), where the calculated F value reached (29.886) with a level of significance (sig=.000). The study recommended the importance of the Ministry of Health and Social Development delegating sufficient powers to employees and their participation in decision-making so that this leads to job satisfaction and thus a sense of belonging to the Ministry.

**key words:** Employee empowerment, job satisfaction, organizational commitment, delegation of authority

### المقدمة:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تلعب دوراً كبيراً في الحكم على مدى نجاح المؤسسات ذلك بشكل خاص على المؤسسات التي تختص في مجال عملها على تقديم خدمات متميزة للجمهور المستفيدين، لذلك يجب على كافة المؤسسات الاهتمام بظاهرة التعرف على العوامل التي تدفع العاملين لدى المؤسسات على الالتزام بعملهم والتمسك به والاستمرار بأداء واجباتهم وأهمها تعزيز قيمة العاملين لدى المؤسسة وإشباع حاجات العاملين الانسانية والاجتماعية

والعاطفية الأمر الذي يبرز مستويات عالية من السلوك المتميز كالشعور بالفخر والاعتزاز والانتماء والرغبة في البقاء في المؤسسة والتي تصب في النهاية نحو الرضا الوظيفي إذ يعتبر أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد العاملين في المؤسسة بالطاقة اللازمة لتمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية والاستمرار مهما كانت الظروف وتمتد إلى رغبتهم الكبيرة في تطويرهم وإطلاق كافة ما يملكونه من خبرات ومهارات إبداعية إذ يسهم الرضا الوظيفي في نشر الطمأنينة في نفوس العاملين ويبث فيهم روح العمل الدؤوب فيشعر العاملون بالهمة والنشاط والتركيز فضلاً عن زيادة إنتاجيتهم وإبداعهم في العمل. ومن الأساليب التي تعزز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة تمكين العاملين إذ يسهم في إيجاد المناخ التنظيمي المناسب.

### مشكلة الدراسة:

تلاحظ أن كثير من المؤسسات تهمل جانب تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات وتفويض السلطة لهم واتخاذ القرارات الفردية مما ينعكس ذلك سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي لا يكون هنالك التزام تنظيمي من العاملين تجاه المؤسسة. وانطلاقاً من هذه المضامين يمكن صياغة مشكلة الدراسة بطرح السؤال الأتي:- هل تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؟ وتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي؟
- 2- ما أثر الرضا الوظيفي على تمكين العاملين؟
- 3- ما أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي؟
- 4- ما دور تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين هما الأهمية النظرية والتطبيقية:

#### أ. الأهمية النظرية:

تتناول الدراسة المزيد من التفصي والبحث في الدراسات التي ركزت على متغيراتها الأساسية (تمكين العاملين، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) كلاً بأبعاده، بالإضافة الى أن القيام

بمثل هذه الدراسة سوف يضيف جديداً الى عالم المعرفة، ويساهم في تطور البحث العلمي  
والمساهمة في تزويد المكتبة بمعرفة جديدة في مجال البحث العلمي.

### ب. الأهمية التطبيقية:

يركز هذا الجانب على أهمية نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة التي تسمح بتوضيح الأهمية  
لمتخذي القرار في موضع الدراسة وبالإضافة الى أن النتائج التي تتوصل إليها الدراسة ستجعل  
مركز القرار في موضع الدراسة يدرك أهمية الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين الرضا  
الوظيفي والالتزام التنظيمي كأحد اساليب التطور والتقدم والنمو والمنافسة.

### أهداف الدراسة:

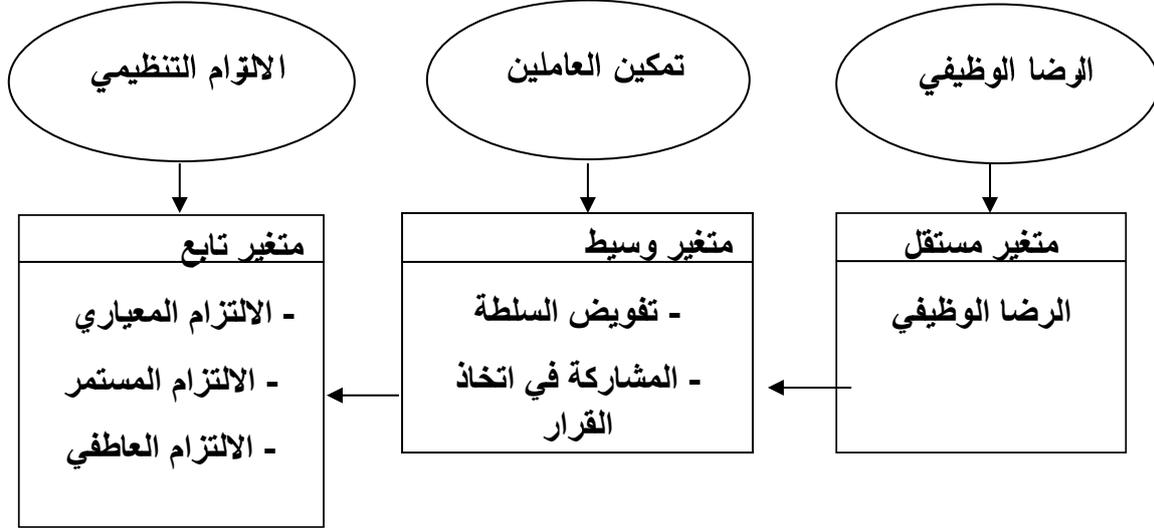
تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيسي وهو التعرف على الدور الوسيط لتمكين العاملين في  
العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتتفرع منه الأهداف التالية:

- 1- توضيح طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- 2- اختبار الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- 3- دراسة مستوى تأثير الرضا الوظيفي على تمكين العاملين.
- 4- التعرف على مستوى تأثير تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي.

## نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (1).

شكل (1) نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

## فرضيات الدراسة:

بناءً على نموذج الدراسة في الشكل (1) واعتماداً على متغيرات الدراسة وانطلاقاً من مشكلة ونتائج ادبيات الدراسات السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والوسيط في هذه الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي)
- الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات).
- الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات) والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي).

- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات) يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي).

#### حدود الدراسة:

- 1- **الحدود المكانية:** وزارة الصحة والتنمية الاجتماعية – ولاية شمال كردفان مدينة الأبيض.
- 2- **الحدود الزمانية:** 2022م
- 3- **الحدود البشرية:** العاملين بالمكاتب الادارية بوزارة الصحة والتنمية الاجتماعية، ولاية شمال كردفان، مدينة الأبيض.
- 4- **الحدود الموضوعية:** الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

#### منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف المحددة للكشف عن الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، يعد المنهج الوصفي الكمي هو الأنسب للدراسة إذ يهتم هذا المنهج بتشخيص ظاهرة معينة وكشف كافة جوانبها من أجل التعبير عنها كمياً وكيفياً والمنهج الاستنباطي وهو محاوله الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة.

#### مصادر جمع البيانات:

1. مصادر أولية: تتمثل في البيانات الأولية التي يتم الحصول عليها عن طريق الاستبيان.
2. مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع والرسائل العلمية والمجلات والدوريات.

#### الدراسات السابقة:

#### دراسة: حمد عامر العجمي (2020م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الكويتية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية الكويتية، كما اشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن الأجور والحوافز، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، والرضا عن خط الإشراف على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر) في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الكويتية، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المصارف التجارية الكويتية بمستوى الدخل والحوافز والمكافآت والعمل على تحسينها بما يتناسب مع المهام والواجبات والأنشطة التي يبذلها العامل في تلك المصارف.

#### دراسة: على بن عبد الهادي الألمي (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية، توصلت نتائج الدراسة إلى إن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة، وأبرزت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي في تلك الفنادق على تعزيز مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها، وكذلك وجود تأثير معنوي وإيجابي للرضا الوظيفي على زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة مدروسة للفنادق طويلة المدى لتأهيل الموظفين بها بشكل مستمر لمواكبة المتطلبات المتغيرة باستمرار في بيئة العمل السياحي.

#### دراسة: مبارك أحمد آدم محمد (2018م)

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي واختيار الالتزام التنظيمي في تفسير العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، واستخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من حيث (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، والتكنولوجيا)، أوصت الدراسة بضرورة إعادة تطبيق الدراسة نفسها مع استخدام منهجية مختلفة ذات أبعاد مختلفة.

### دراسة: عثمان القاسم محمد سعيد (2018م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية المدركة على الالتزام التنظيمي للعاملين بشركات الاتصالات بالسودان، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية المدركة والالتزام التنظيمي ووجود علاقة إيجابية بين كل أبعاد المسؤولية الاجتماعية المدركة والالتزام الاستمراري وأيضاً هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الأخلاقية، القانونية) والالتزام المعياري.

### دراسة: شيخ كريمة (2016م)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوش محمد- طوقلة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى التمكين الإداري السائد بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط وكان مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفعاً كما فسر التمكين الإداري (30، 20%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الالتزام التنظيمي وأوصت الدراسة: بضرورة قيام إدارة المستشفى بعقد دورات تدريبية والتي من شأنها ضمان مستويات جيدة من التمكين الإداري، والعمل على إزالة الخوف من ممارسة التمكين.

### الإطار المفاهيمي للدراسة:

الرضا الوظيفي: هو مدى إشباع الحاجات والمطلوبات التي يرغب الأفراد العاملين في المؤسسات في الوظيفة التي يشغلها وينتج عنه الشعور بالارتياح والسعادة والقناعة والطمأنينة. (العجمي، 2020م)

### أهمية الرضا الوظيفي:

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي يعود لأهميته الكبيرة وأثره في أداء العاملين، ويعود الاهتمام بهذا الموضوع للأسباب التالية:

1- **سبب ثقافي:** فالأمة تعلق أماً على الحريات الشخصية التي تكلفها الدساتير والمواثيق لتلك الدول، وفي هذا المجال تعتبر أخلاقيات العمل جزءاً رئيسياً للحياة الإنسانية وأن الأفراد لهم الحرية الكاملة في التعبير عن مشاعرهم تجاه عملهم.

2- **سبب وظيفي:** يعني أن هناك قيمة خفية لدى الأفراد لمفهوم الرضا الوظيفي وأن مشاعر الرضا الوظيفي العالي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها في تقليل نسبة الغياب ودوران العمل وأداء أفضل للعاملين (سلطان، 2004م).

**الالتزام التنظيمي:** هو قوى داخلية لدى العامل تدفعه إلى الرغبة في الاندماج داخل المؤسسة والاستمرار فيها، وذلك نظراً لقناعاته القوية بأن المؤسسة تحقق له أهدافه. (سلطان، 2004م)

#### أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي لأبد من البحث عن أسباب تلك الظواهر السلبية، وقد أكدت الدراسات الأهمية الواضحة بالالتزام التنظيمي، إذا وضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى الظواهر السلبية (عباس، 2006م).

#### خصائص الالتزام التنظيمي:

1- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم وتحدد مدى ولائهم.

2- أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل الهيكل التنظيمي.

3- إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً رغم اتفاق معظم الباحثين على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. (سلطان، 2004م)

**تمكين العاملين:** هو العملية التي يتم بها تزويد الأفراد بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات. (سلطان، 2003م).

## أهمية تمكين العاملين:

### 1. بالنسبة للموظفين:

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها:

#### أ- المشاركة الفعالة:

وهي تعني تمكين العاملين الذين يسهمون في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلة والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

#### ب- تحقيق الرضا الوظيفي:

وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة. (عفاته، 2013م).

## الإطار الميداني للدراسة:

### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمد على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المترج الذي يتكون من خمسة مستويات وتم إعطاء كل مستوي رقم في عملية التحليل وذلك على النحو التالي: (5) أوافق بشدة (4) أوافق (3) محايد (2) لا أوافق (1) لا أوافق بشدة. وتمت مراعات كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع، بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة ومن أجل التحقق من صدق إدارة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أهل الاختصاص بلغ عددهم (6) محكمين في مجال إدارة الأعمال، وبعد استرجاع الاستبانة من جميع المحكمين تم إجراء التصويبات المقترحة. وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية وتم توزيع عدد 60

استبانة على الموظفين بالمكاتب الادارية برئاسة وزارة الصحة والتنمية الاجتماعية ولاية شمال كردفان بمدينة الابيض. وتم استرداد عدد 56 استبانة صالحة للتحليل بنسبة (93%)، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمكاتب الادارية برئاسة وزارة الصحة والتنمية الاجتماعية ولاية شمال كردفان بمدينة الابيض والبالغ عددهم (175) مفردة. فكانت عينة الدراسة عينة غير احتمالية (ميسرة)، مكونة من الموظفين بالمكاتب الادارية برئاسة وزارة الصحة والتنمية الاجتماعية ولاية شمال كردفان بمدينة الابيض.

### التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

للتحليل العاملي الاستكشافي أهمية في قياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى. وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية.

### التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي):

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من محور واحد وهو الرضا الوظيفي وعدد عباراته (5) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات، وتم حذف بعض العبارات، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (72.762%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair, J.F, et al., 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي

varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضوع في الجدول رقم (1)

### جدول (1) التحليل العاملي للرضا الوظيفي

العوامل	الرمز	المتغيرات
.867	A3	الرضا الوظيفي
.864	A5	
.863	A2	
.844	A1	
.827	A4	
.880	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
163.484	Bartlett's Test of Sphericity	
72.762	Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

### التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي):

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير التابع مع بعضها البعض والمكون من ثلاثة محاور للالتزام الوظيفي وعدد عباراته (15) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وتم حذف بعض العبارات، حيث تم التوصل إلى أربعة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الاداء التسويقي، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (70.104%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, et all. , 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل

مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (2).

### جدول (2) التحليل العاملي للالتزام التنظيمي

العوامل				الرمز	المتغيرات
4	3	2	1		
			855.	D1	الالتزام المعياري
			.835	D4	
			.758	D2	
			.745	D5	
			712.	B3	
			.559	C3	
			.531	C1	
		.797		B1	الالتزام المستمر
		.748		B2	
		.503		D3	
	.771			C5	الالتزام العاطفي
	.762			C4	
	562.			C2	
869.				B5	الالتزام الشخصي
.636				B4	
.849				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
437.969				Bartlett's Test of Sphericity	
71.104				Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

### التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (تمكين العاملين):

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير الوسيط مع بعضها البعض والمكون من محورين وقد بلغ عدد عباراته (10) عبارات وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.40) والتشعبات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات، وتم حذف بعض العبارات، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (68.164)، من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, et all, 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (3)

جدول (3) التحليل العاملي لتمكين العاملين

العوامل				الرمز	المتغيرات
4	3	2	1		
			.837	G5	تفويض السلطة
			.825	G3	
			.814	G1	
			.788	G4	
			.761	G2	
			.713	L5	المشاركة في اتخاذ القرار
		.797		L1	
		.713		L3	
		.658		L3	

	.605	L4
.865	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
342.222	Bartlett's Test of Sphericity	
68.164	Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

#### الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلى 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى أن المصدقية من (0.50 - 0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 الجدول (4) يوضح معامل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة.

#### جدول (4) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

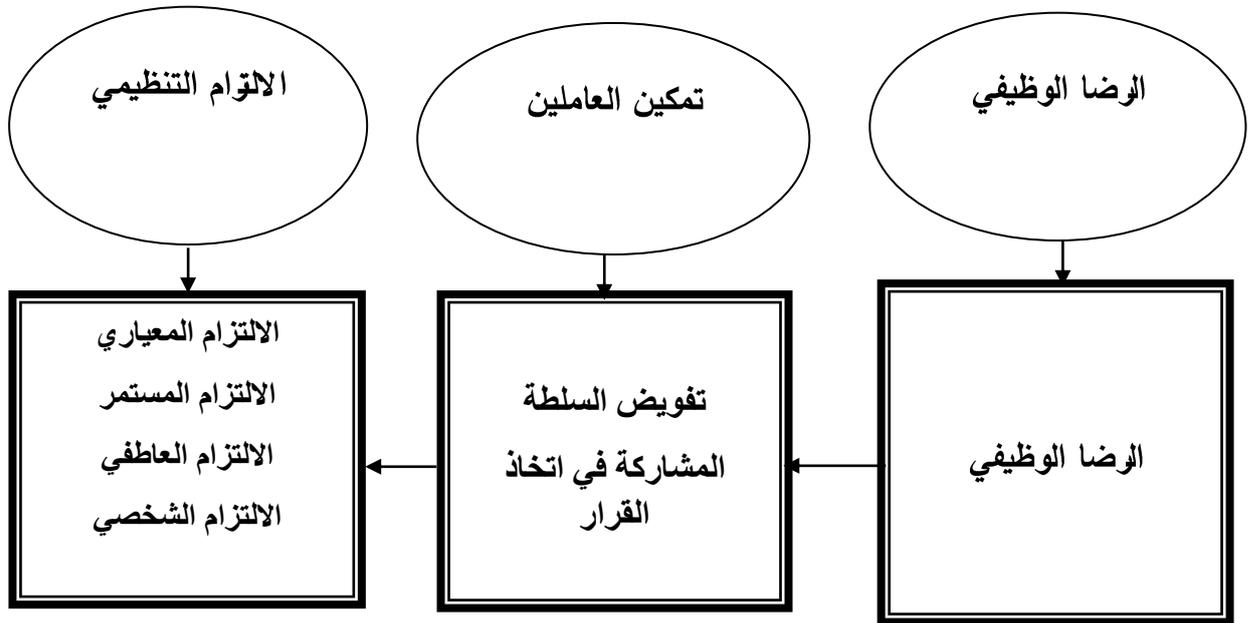
نوع المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	الرضا الوظيفي	5	.906
تابع	الالتزام المعياري	7	.902
	الالتزام المستمر	3	.697
	الالتزام العاطفي	3	.690
الوسيط	الالتزام الشخصي	2	.744
	تفويض السلطة	6	.923
	المشاركة في اتخاذ القرار	4	.782

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

## نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يفسر عنها التحليل، حيث أوضحت النتائج أن المتغير المستقل الرضا الوظيفي يتكون من محور واحد وهو: الرضا الوظيفي، أما المتغير التابع الالتزام التنظيمي يتكون من أربعة محاور بدلاً من ثلاثة محاور هي: الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، وتم إضافة محور جديد باسم (الالتزام الشخصي). أما المتغير الوسيط تمكين العاملين يتكون من محورين هي: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، فإن استناد النموذج على نظرية تطابق الواقع أما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتى يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرونباخ للاتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة، يتم استبعاد البعد تماماً.

### شكل (2) نموذج الدراسة المعدل



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

## فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام الشخصي).
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات).
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات). والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام الشخصي).
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات) يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام الشخصي).

## المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

يلاحظ في الجدول (5) الذي يبين أن المتوسطات لبعض متغيرات الدراسة اعلى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، ويمكن ترتيبها وفقاً للأهمية النسبة كالاتي المتغير المستقل الرضا الوظيفي. أما المتغير التابع الالتزام الوظيفي: الالتزام المعياري، الجديد، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر. أما المتغير الوسيط: تمكين العاملين: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة.

## جدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

نوع المتغير	الأبعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية للمتغيرات
مستقل	الرضا الوظيفي	1.118	.8212	56%	
تابع	الالتزام المعياري	0.962	3.303	66%	1
	الالتزام المستمر	1.094	2.553	51%	4

3	54%	2.726	0.968	الالتزام العاطفي	الوسيط
2	61%	3.071	1.125	الالتزام الشخصي	
2	63%	3.172	1.011	تفويض السلطة	
1	72%	3.611	0.915	للمشاركة في اتخاذ القرارات	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

### تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) والجدول (6) يوضح تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة.

### جدول (6) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المشاركة في اتخاذ القرار	تفويض السلطة	الالتزام الشخصي	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الرضا الوظيفي	المتغيرات
						1	الرضا الوظيفي
					1	.235	الالتزام المعياري
				1	.459**	.495**	الالتزام المستمر
			1	.440**	.254**	.201	الالتزام العاطفي
		1	.440**	.440**	.562**	.294*	الالتزام الشخصي
	1	.440**	.290*	.209	.449*	.133	تفويض السلطة
1	.440**	.055	.185	.297*	.312**	.244**	المشاركة في اتخاذ القرار

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$  \*,  $p < 0.05$  \*\*,  $p < 0$  \*\*\*

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري): تنص الفرضية على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي والالتزام المعياري حيث بلغت قيمة Beta (597). ومستوى المعنوية (0.000).

- العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بعد (الالتزام المستمر): تنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بعد (الالتزام المستمر)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام المستمر حيث بلغت قيمة Beta (403). ومستوى المعنوية (0.002).

- العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بعد (الالتزام العاطفي): تنص الفرضية على انه توجد علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام العاطفي)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي حيث بلغت قيمة Beta (390). ومستوى المعنوية (0.003).

- العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بعد (الالتزام الشخصي): تنص الفرضية على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام الشخصي)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي والالتزام الشخصي حيث بلغت قيمة Beta (475). ومستوى المعنوية (0.000).

### الفرضية الرئيسية الثانية:

العلاقة بين الرضا الوظيفي وتمكين العاملين بعد (تفويض السلطة): تنص الفرضية على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وتمكين العاملين بعد (تفويض السلطة)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي وتفويض السلطة حيث بلغت قيمة Beta (0.761) و مستوى المعنوية (0.000).

- العلاقة بين الرضا الوظيفي وتمكين العاملين بعد (المشاركة في اتخاذ القرار): تنص الفرضية على انه توجد علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي وتمكين العاملين بعد (المشاركة في اتخاذ القرار)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي المشاركة في اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة Beta (0.560) ومستوى المعنوية (0.000).

### اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري): تنص الفرضية على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري)، حيث بلغت قيمة Beta (0.390) ومستوى المعنوية (0.006)، وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري)، حيث بلغت قيمة Beta (0.362) ومستوى المعنوية (0.010)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري).

- العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر): تنص الفرضية على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر)، حيث بلغت قيمة Beta (0.394) ومستوى المعنوية (0.026)، وجود علاقة عكسية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر)، حيث بلغت قيمة Beta (-0.003) ومستوى المعنوية

(958)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة إيجابية جزئية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بُعد (الالتزام المستمر).

- العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بُعد (الالتزام العاطفي): تنص الفرضية على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بُعد (الالتزام العاطفي)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ومن خلال التحليل تم التوصل إلى عدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي بُعد (الالتزام العاطفي)، حيث بلغت قيمة Beta (138). ومستوي المعنوية (428)، وعدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي بُعد (الالتزام العاطفي)، حيث بلغت قيمة Beta (280). ومستوي المعنوية (110)، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بُعد (الالتزام العاطفي).

- العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بُعد (الالتزام الشخصي): تنص الفرضية على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بُعد (الالتزام الشخصي)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والالتزام التنظيمي بُعد (الالتزام الشخصي)، حيث بلغت قيمة Beta (434). ومستوي المعنوية (005)، وعدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي بُعد (الالتزام الشخصي)، حيث بلغت قيمة Beta (229). ومستوي المعنوية (127)، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود علاقة إيجابية جزئية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بُعد (الالتزام الشخصي).

#### اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

الدور الوسيط لتفويض السلطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بُعد (الالتزام المعياري): تنص الفرضية على ان تفويض السلطة يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بُعد (الالتزام المعياري)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ومن خلال التحليل تم التوصل إلى عدم وجود علاقة توسط إيجابية معنوية لتفويض السلطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بُعد (بُعد الالتزام المعياري)، حيث بلغت قيمة Beta (430). ومستوي المعنوية (009)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة توسط إيجابية كلية

بين الدور الوسيط لتفويض السلطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (بعد الالتزام المعياري).

- تفويض السلطة يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر). تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على ان تفويض السلطة يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر)، ومن خلال التحليل تم التوصل إلى عدم وجود علاقة توسط إيجابية معنوية لتفويض السلطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر)، حيث بلغت قيمة Beta (0.335). ومستوي المعنوية (0.091)، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود علاقة توسط إيجابية معنوية لتفويض السلطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر).

- تفويض السلطة يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام العاطفي). تنص الفرضية على ان تفويض السلطة تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام العاطفي)، ومن خلال التحليل تم التوصل إلى عدم وجود علاقة توسط إيجابية معنوية لتفويض السلطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام العاطفي)، حيث بلغت قيمة Beta (0.335). ومستوي المعنوية (0.091)، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود علاقة توسط إيجابية معنوية لتفويض السلطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام العاطفي).

- تفويض السلطة يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام الشخصي). تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على ان هنالك دور وسيط لتفويض السلطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام الشخصي)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر الدور الوسيط لتفويض السلطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام الشخصي): ومن خلال التحليل تم التوصل إلى عدم وجود علاقة توسط إيجابية معنوية لتفويض السلطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام الشخصي)، حيث بلغت قيمة Beta (0.541). ومستوي المعنوية (0.003)، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود علاقة توسط إيجابية معنوية لتفويض السلطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام الشخصي).

- المشاركة في اتخاذ القرار تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري). تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على ان هنالك دور وسيط لتفويض السلطة في العلاقة

بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري)، ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة توسط إيجابية معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري)، حيث بلغت قيمة Beta (0.541) ومستوي المعنوية (0.003)، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود علاقة توسط إيجابية للمشاركة في اتخاذ القرار في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري).

- المشاركة في اتخاذ القرار تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر). تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على ان هنالك دور وسيط لتفويض السلطة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر)، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر الدور الوسيط للمشاركة في اتخاذ القرار في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر): ومن خلال التحليل تم التوصل إلى عدم وجود علاقة توسط إيجابية معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر)، حيث بلغت قيمة Beta (0.056) ومستوي المعنوية (0.716)، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود علاقة توسط إيجابية للمشاركة في اتخاذ القرار في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر).

- الدور الوسيط للمشاركة في اتخاذ القرار في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام العاطفي). تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على ان هنالك دور وسيط للمشاركة في اتخاذ القرار في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام العاطفي)، ومن خلال التحليل تم التوصل إلى عدم وجود علاقة توسط إيجابية معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام العاطفي)، حيث بلغت قيمة Beta (0.226) ومستوي المعنوية (0.137)، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود علاقة توسط إيجابية معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام العاطفي).

- المشاركة في اتخاذ القرار تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام الشخصي). تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على ان هنالك دور وسيط للمشاركة في اتخاذ القرار في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام الشخصي)، ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة توسط إيجابية معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام الشخصي)، حيث بلغت قيمة Beta (0.375) ومستوي المعنوية

(.008)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة توسط إيجابية معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام الشخصي)،

### ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

#### جدول (7) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	فرضيات الدراسة
دعم كلي	الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
	الفرضية الفرعية:
دعمت	1-1 هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام المعياري
دعمت	2-1 هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام المستمر
دعمت	3-1 هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي
دعمت	4-1 هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام الشخصي
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وتمكين العاملين
	الفرضية الفرعية:
دعمت	1-2 هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وتفويض السلطة
دعمت	2-2 هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري)
	الفرضية الفرعية:
دعمت	1-3 هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والالتزام المعياري
دعمت	2-3 هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام المعياري
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر)
	الفرضية الفرعية:
دعمت	1-3 هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والالتزام المستمر

لم تدعم	2-3 هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام المستمر	
لا توجد علاقة	الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام العاطفي)	
	الفرضية الفرعية:	
لم تدعم	1-3 هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والالتزام العاطفي	
لم تدعم	2-3 هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام العاطفي	
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام الشخصي)	
	الفرضية الفرعية:	
دعمت	1-3 هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والالتزام الشخصي	
لم تدعم	2-3 هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الشخصي	
توسط جزئي	الفرضية الرئيسية الرابعة: تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد الالتزام المعياري.	
	الفرضية الفرعية:	
توسط كلي	الالتزام المعياري	1-4 تفويض السلطة يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
لا يوجد توسط	الالتزام المستمر	
لا يوجد توسط	الالتزام العاطفي	
توسط كلي	الالتزام الشخصي	2-4 المشاركة في اتخاذ القرارات تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
توسط كلي	الالتزام المعياري	
لا يوجد توسط	الالتزام المستمر	
لا يوجد توسط	الالتزام العاطفي	
توسط كلي	الالتزام الشخصي	

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022م)

## النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج:

من خلال الإطار النظري والتحليل توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بعد الالتزام (المعياري) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (29.886) بمستوى دلالة (sig=.000).
- 2- وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المستمر)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (10.472) بمستوى دلالة (sig=.002).
- 3- وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي وتمكين العاملين بعد (تفويض السلطة)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (74.393) بمستوى دلالة (sig=.000).
4. تفويض السلطة يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بعد (الالتزام المعياري)، توطاً كلياً حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (20.324) بمستوى دلالة (sig=.000).

### ثانياً: التوصيات:

أوصت الدراسة بالآتي:

- 1- ضرورة اهتمام وزارة الصحة والتنمية الاجتماعية بولاية شمال كردفان بانتهاج أسلوب حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي مما يؤدي للالتزام المستمر.
- 2- ضرورة الاهتمام بحاسبة العاملين بناءاً على الصلاحيات المفوضة لهم وذلك يساعد على الالتزام العاطفي.
3. الاهتمام بتهيئة بيئة العمل الداخلية والمناخ التنظيمي مما يساعد على استقرار العاملين بالوزارة وبالتالي تقليل معدل دوران العمل.
- 4- أن تعمل وزارة الصحة والتنمية الاجتماعية على تفويض سلطات كافية للعاملين بها ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبالتالي الشعور بالانتماء للوزارة.

## قائمة المصادر والمراجع:

- الألمعي، على عبد الهادي. (2020م)، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، السعودية، 4(2).
- سعيد، عثمان القاسم محمد. (2018م). المسؤولية الاجتماعية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- سلطان، محمد سعيد. (2003م). السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- سلطان، محمد سعيد. (2004م). السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- عباس، سهيلة محمد. (2006م). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط(2)، دار وائل للنشر، عمان.
- العجمي، أحمد عمر. (2020م). أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، الكويت، العدد (3).
- عفانة، حسن مروان. (2015م). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الدولية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- كريمة، شيخ. (2016م). أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوش محمد طولقة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة.
- محمد، مبارك أحمد آدم. (2018م). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babine, B. J., & Anderson, R. E. **Multivariate.**(2010). *data analysis* (7th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nunnally, J. (1967). **Psychometric Methods**, New York: McGraw Hill.