



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (25) – العدد الرابع – أكتوبر 2024



تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام  
التنظيمي

دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية في القاهرة الكبرى

**The Effect of Psychological empowerment as a mediating  
variable in the Relationship between job Enrichment and  
organizational commitment**

**An Empirical Study on commercial banking sector  
in Greater Cairo**

إعداد

د. نهى ناجي عبدالصمد محمد الخطيب

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

[drnoha.elkhatib@bus.asu.edu.eg](mailto:drnoha.elkhatib@bus.asu.edu.eg)

د. محمود كمال عربي موسي

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي

[mahmoud\\_kamal@com.svu.edu.eg](mailto:mahmoud_kamal@com.svu.edu.eg)

2024-08-15	تاريخ الإرسال
2024-09-04	تاريخ القبول
رابط المجلة: <a href="https://jsst.journals.ekb.eg/">https://jsst.journals.ekb.eg/</a>	

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وذلك في قطاع البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى؛ حيث تم توزيع 382 مفردة على الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في البنوك التجارية محل الدراسة، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية لكلٍ من متغيرات الدراسة، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل برنامج SPSS، وبرنامج Smart – V Plus، وذلك للتوصل إلى نتائج الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات لاستفادة قطاع البنوك التجارية من نتائج الدراسة الحالية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يفسر كلاً من الإثراء الوظيفي والتمكين النفسي بنسبة 53.6% من التغير في الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير إيجابي لبعده الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي بقيمة  $R^2 0.502$ ، ووجود تأثير إيجابي لبعده الإثراء الوظيفي على بعد التمكين النفسي بقيمة  $R^2 0.781$ ، كما يؤثر بعد التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي بمقدار  $R^2 0.270$ .

وقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة حجم العمل الذي يقوم به الموظف، التركيز على حجم التعويضات والمكافآت مقابل هذا العمل، والتركيز على منح الموظفين مستوى أعلى من الاستقلالية، ومراعاة تفويض المزيد من السلطة والمسؤولية للموظفين، وتزويد الموظفين بتقارير دورية عن أداء عملهم.

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي، التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي، قطاع البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى.



**Abstract:**

This study aims to identify the effect of psychological empowerment as a mediating variable in the relationship between job enrichment and organizational commitment, in the commercial banking sector in Greater Cairo; 382 questionnaires were distributed to employees at different administrative levels in the commercial banks in this study, and the survey was relied upon to collect the primary data for each of the study variables, and a set of statistical methods were used such as the SPSS program, and the Smart – V Plus program, in order to reach the results of the study, and to provide a recommendations for the commercial banking sector to benefit from the results of the current study.

The study reached a set of results, the most important of which are: Both of job enrichment and psychological empowerment explain 53,6% of the change in organizational commitment. There is a positive effect of the job enrichment dimension on organizational commitment with a value of  $R^2$  0.502. There is a positive effect of the job enrichment dimension on the psychological empowerment dimension with a value of  $R^2$  0.781. The psychological empowerment dimension affects organizational commitment by an amount of  $R^2$  0.270.

The necessity of taking into account the amount of work performed by the employee, focusing on the amount of compensation and rewards for this work, focusing on granting employees a higher level of independence, taking into account delegating more authority and responsibility to employees, providing employees with periodic reports on their work performance.

**Keywords:** Job enrichment, psychological empowerment, organizational commitment, commercial banking sector in Greater Cairo.

## أولاً: المقدمة:

يعتبر المورد البشري في أي منظمة من أهم العناصر الموجودة في المنظمات، وهو المسؤول عن نجاحها؛ لأن العنصر البشري يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة لما يملكه من مهارات وقدرات وخبرات من خلالها تصل المنظمة إلى النجاح والتنافس من خلال تعزيز عوامل التمكين النفسي لديه بما ينعكس على رفع أدائهم، وبالتالي زيادة التزامهم تجاه المنظمة.

لقد ظهر مفهوم التمكين في عام 1976، وذلك للبحث عن أساليب جديدة للإدارة تشجع العاملين على الالتزام وتجعل المسؤولية والابتكار في العمل كبديل عن الأساليب الإدارية التقليدية التي تستند على التحكم الصارم المشروط بالمكافآت والجزاءات (النشيلي، 2021، ص 671).

كما يعتبر الإثراء الوظيفي من الأساليب المستحدثة في إيجاد الوظائف في العصر الحالي، وذلك بهدف زيادة تنوع مهام وأنشطة الوظيفة من ناحية، وهو ما يسمى (بنطاق الوظيفة) أي إثراء الوظيفة أفقياً. ومن ناحية أخرى زيادة الفروق في تخطيط وتنظيم ومراقبة عمله، وهو ما يسمى (بعمق الوظيفة) أي إثراء الوظيفة رأسياً. (حسين، والفرشوطي، 2020، ص 662)

يعد الإثراء الوظيفي أحد الطرق المستخدمة في تصميم الوظائف، ويهدف إلى زيادة تنوع المهام داخل الوظيفة، وزيادة حرية الفرد في تخطيط وتنظيم ومراقبة عمله مع تزويده بالتغذية العكسية (الشمري، 2018).

ومن ناحية أخرى يشير الالتزام التنظيمي إلى اتجاهات الأفراد وعلاقتهم مع المؤسسة والتأثير على قراراتهم بالبقاء في المنظمة أو تركها. (Kotze & Nel, 2020, p148)

كما يواجه قطاع البنوك التجارية في مصر العديد من التغيرات البيئية وهذه التغيرات خلفت ضغطاً كبيراً عليهم، حيث يشمل قطاع البنوك التجارية في مصر نحو 40 بنكاً تجارياً عاملاً، تتمثل في البنوك الحكومية والخاصة والمشاركة، ويتمثل حجم العاملين في القطاع في القاهرة الكبرى نحو 150000 موظفاً، ويمثل قطاع البنوك أهمية كبيرة، حيث بلغ إجمالي الأصول حوالي 6.5 تريليون جنيهاً مصرية في أغسطس 2023، وارتفعت ودائع العملاء لدى هذه البنوك نحو 5 تريليون جنيهاً مصرية خلال نفس الفترة؛ حيث أتى في المرتبة الأولى بنك مصر بحوالي 30% من إجمالي البنوك الحكومية، ثم البنك الأهلي بحوالي 20%، ثم بنك القاهرة بحوالي 10%. (تقرير إدارة الشؤون المصرفية، 2023).



ثانياً: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

#### 1- الإثراء الوظيفي Job Enrichment:

يعد الإثراء الوظيفي من الأساليب الإدارية الحديثة، وأسلوباً من أساليب التحفيز، وذلك عن طريق زيادة مشاركة الموظف في اتخاذ مراقبة الموظفين ومسئوليتهم وتحفيزهم. (Hope et al. 2017)

#### 2- تعريف الإثراء الوظيفي:

ذكر الكثير من الباحثين تعريفات مختلفة للإثراء الوظيفي؛ حيث عرفه (Allemon, 2012) بأنه إحداث تغييرات في أبعاد الوظيفة والظروف المادية للوظيفة والمهام الأساسية من أجل زيادة الرضا الوظيفي للفرد المسؤول عن القيام بعمله.

كما عرفه (Liao & Hsieh, 2017) على أنه تغيير المحتوى الوظيفي من أجل القيام بمهام صعبة وزيادة الإنتاجية.

وعرفه الشماع (2007، ص45) بأنه زيادة شعور الفرد في المنظمة بالمسؤولية من خلال تحرير وظيفته من بعض القيود، وتحويله لمزيد من الصلاحيات وهيكلته عمله.

#### 3- أهمية الإثراء الوظيفي:

تنبع أهمية الإثراء الوظيفي من تلك الصلاحيات التي تمنح للموظفين؛ حيث أصبح الموظف يمتلك الحق في التحكم بعمله، بدلاً من كونه آلة تنفيذ للأوامر من جهات معينة، فالموظف له الحرية في إمكانية التحكم بوظيفته بداية من التخطيط والتنفيذ وانتهاءً بالمراجعة والتصحيح للأخطاء، الأمر الذي يتطلب مهارات وخبرات أكبر من تلك التي كانت عليه. (Davoudi & Mehdi, 2013)

#### 4- مزايا الإثراء الوظيفي:

يمكن تقسيم المزايا التي يحققها الإثراء الوظيفي إلى مجموعتين حسب ما ورد عند العتيبي، (2009)، وذلك نقلاً عن عواودة (2023):  
أ. المزايا المتعلقة بالإنتاجية: وهي تحسين نوعية الإنتاجية (الجودة وزيادة كميته، وانخفاض التكلفة).

ب. المزايا النفسية للعاملين: تتمثل في إشباع الاحتياجات النفسية للعاملين، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وتحقيق درجات عالية من الحوافز، والتي بدورها تنمي قدرة الفرد على التفكير الابتكاري، فيصبح شخصا مبدعا في عمله، وانخفاض معدلات الشكاوى ومعدلات دوران العمل.

#### 5-متطلبات نجاح الإثراء الوظيفي:

هناك العديد من المتطلبات التي من الواجب توافرها لنجاح تطبيق الإثراء الوظيفي، وذلك طبقا لما ورد عند الجهران (2020)، وذلك نقلا عن عواودة (2023)، وتتمثل فيما يلي:

#### أ- عوامل تتعلق بالفرد:

- إدراك الفرد لعمله الذي يقوم به.
- مدى حاجة الفرد لتقبل التغيير: فإن كان عنده قابلية واضحة للتغيير سينفذ متطلبات التغيير، وسيبدع لإنجاح تطبيق الإثراء الوظيفي.
- مدى حاجة الفرد للإنجاز: كلما زادت حاجة الفرد للإنجاز فستكون الاستجابة لمتطلبات الإثراء الوظيفي إيجابية ومستمرة.

#### ب- عوامل موقفية:

- مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي.
- مدى الرضا عندما يشعر العاملون بالرضا عن العوامل الخارجية للعمل، كظروف العمل، والتراتب، والإشراف، فذلك سيعطي أفضل النتائج لإثراء الوظائف.

#### 6- أبعاد الإثراء الوظيفي:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نموذج (Hackman & Oldham, 1976)، الذي يوضح الأبعاد الممثلة للإثراء الوظيفي، والمتمثلة في:

أ. تنوع المهام: هي المهارات المختلفة والمتنوعة، والتي يستخدمها العامل لإنجاز مهام عمله المتعددة، وحتى يتمكن من إنجاز وتحسين طرق عمله، وهذا التنوع يجعل العمل حافزا له (العنزي، 2017).

ب. تحديد المهام: ويتم فيها تحديد عناصر المهمة والأنشطة، وتتضمن تقييم جهود العاملين النوعية عند أدائهم لمهمة ما. (الخياط، 2017، ص 1371)



- ج. أهمية المهام: تتضمن اعتبارات المهمة الوظيفية بشكل عام، فإذا كان الموظف ينظر لأهمية المهمة الوظيفية بشكل مهم، فإن ذلك سيكون بمثابة الحافز القوي بالنسبة له لبذل مزيد من الجهد لأدائها بشكل دقيق. (الخياط، 2017، 1371)
- د. الاستقلالية: تتضمن درجة الموضوعية والحياد، والاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أثناء تأدية عمله، وذلك يؤثر على درجة أداء العاملين لمهام الوظيفة ويساعدهم على اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم. (الخياط، 2017، ص 1372)
- هـ. التغذية العكسية: تعني تزويد الموظف بمعلومات واضحة حول نتائج عمله، لكن يقوم بعملية تعديل أدائه بالشكل المطلوب.

#### 7- التمكين النفسي Psychological Empowerment:

ظهر مصطلح التمكين كمفهوم إداري في المنظمات للبحث عن أساليب مستحدثة لتشجيع العاملين في المنظمات على الالتزام، وتحمل المسؤولية، ويعتبر أحد أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تواكب ما يحدث في أسواق العمل، وتعطي اهتماماً أكبر أي دور الموارد البشرية في نجاح المنظمة.

#### • التمكين النفسي ومفهومه:

عرفه حليم (2017، ص 62) بأنه الدافع الداخلي والشعور الإيجابي الذي يتولد لدى الأفراد نحو عملهم، ويشعرون بأن لديهم القدرة على التحكم في عملهم نتيجة تمكينهم من جانب رئيسهم المباشر في العمل، ويتكون من أربعة أبعاد (المعنى، الكفاءة، تقدير الذات، التأثير).

كما ينظر (Mathew & Nair, 2021) إلى التمكين النفسي على أنه تشجيع الأشخاص والسماح لهم بالمبادرة الشخصية لتحسن أداء وظائفهم، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على تحسين إيمانهم وثقتهم بقدراتهم وإمكانياتهم.

#### • اتجاهات التمكين:

تتضمن أدبيات التمكين اتجاهين أساسيين لدراسة التمكين في بيئة العمل، وهما:

- التمكين الهيكلي: وجود هياكل اجتماعية في العمل تسمح للأفراد بتحقيق أهداف عملهم (Amor, 2021).

- التمكين النفسي: يشير إلى مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى العاملين لإنجاز ما يطلب منهم من مهام. (Myerson & Kline, 2008).
- أبعاد التمكين النفسي:
- حدد (Spretizer, 1995) مقياساً لأبعاد التمكين النفسي وطرق قياسه؛ حيث يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً للتمكين النفسي، ويتكون من أربعة أبعاد، وهي: (المعنى، الكفاءة الذاتية، الاستقلالية، التأثير).
- البعد الأول: المعنى Mind Fulness: يرى (Spretizer, 1995) أن المعنى هو إدراك الفرد لأهمية العمل الذي يقوم به، واعتقاده بأن عمله مهم بالنسبة له. كما يرى (محمداني، 2021) أن المعنى يشير إلى التوافق بين متطلبات العمل ومهام الموظف من جهة، والسلوك والقيم والمعتقدات للموظف من جهة أخرى.
- البعد الثاني: الكفاءة الذاتية Self efficacy: هي القدرة على أداء الأنشطة والمهام بمهارة وإتقان.
- البعد الثالث: الاستقلالية Self - determination: شعور الفرد بأن لديه القدرة على السيطرة والتحكم في ريقه إنجاز العمل وأدائه.
- البعد الرابع: التأثير Impact: هو درجة تأثير سلوك الفرد في العمل وقدرته على إنتاج تأثيرات مقصودة داخل بيئة العمل لتحقيق الغرض من المهمة.
- 8- الالتزام التنظيمي Organization commitment:
- مفهوم الالتزام التنظيمي:
- يشير الالتزام التنظيمي إلى اتجاهات الافراد وعلاقتهم مع المؤسسة والتأثير على قراراتهم بالبقاء في المنظمة أو تركها. (Kotze&Nel,2020 , p148)
- عرف (Annika, 2014,p25) الالتزام التنظيمي بأنه الحالة النفسية التي تربط الموظف بالمؤسسة، وبهذا المعنى ينطوي الالتزام على ثلاثة أبعاد رئيسية على أقل تقدير هي اعتقاد قوي بأهداف المنظمة وقيمها، ارادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة.
- وعرفه حسين (2018، ص 227) بأنه ارتباط نفسي ووظيفي بين الفرد ومؤسسته التي يعمل بها وهذا الارتباط يؤدي إلى اندماجه داخل المؤسسة النابع عن تطابق أهداف وقيم الفرد مع قيم المؤسسة مما يؤدي إلى الرغبة في بذل أقصى جهد للبقاء داخل المؤسسة.



في حين أوضح (Hanaysha, 2016, p300) بأن تظهر درجة الالتزام التنظيمي للأفراد من خلال الولاء والمسؤولية والاستعداد لمواصلة العمل، وجودة العمل وزيادة الإنتاج، والتضحية لمساعدة المنظمة في تحسين أدائها، والدعم لتعزيز نجاح المؤسسة.

• أهمية الالتزام التنظيمي:

حدد (عاشوري، 2015) أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- زيادة ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه اختفاء مجموعة من السلوكيات السلبية كالغياب والتهرب من أداء المهام.
- يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- يقوم الالتزام بترجمة الرغبات والميول والمعتقدات التي تكون داخل الفرد إلى سلوك إيجابي يدفع المنظمة إلى البناء والمنافسة والاستمرارية.
- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى الحد من السلوكيات الخاصة بالعمال، خاصة معدل دوران العمل.

• أبعاد الالتزام التنظيمي:

وذلك بالاعتماد على نموذج (Mayer & Allen, 1997) نقلاً عن السميري (2023)؛ حيث يعتبر هذا النموذج من أبرز النماذج الحديثة لتحديد أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في ثلاثة أبعاد، هي:

- الالتزام العاطفي **Emotional Commitment**: بأنه الشعور الوجداني تجاه المنظمة والعاملين بها، والذي يدفعه إلى الاستمرار في العمل بالمنظمة وعدم مغادرتها.
- الالتزام الاستمراري **Continuity Commitment**: ارتباط الموظف واستمراره بالعمل في المنظمة ارتباطاً وقتياً؛ بسبب حاجته إلى ذلك إلى أن تتاح له فرصة أو اختيار أفضل.
- الالتزام المعياري **Normative commitment**: ارتباط الموظف بالمنظمة وارتباطه والتزامه بالمعايير والقيم الأخلاقية التي تدفعه للاستمرار وعدم مغادرة المنظمة.

### ثالثاً: الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى خمسة محاور أساسية، هي:

- 1- المحور الأول: خاص بالدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (الإثراء الوظيفي).
- 2- المحور الثاني: خاص بالدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).
- 3- المحور الثالث: خاص بالدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الوسيط (التمكين النفسي).
- 4- المحور الرابع: خاص بالدراسات السابقة التي ربطت متغيرات الدراسة معاً.
- 5- المحور الخامس: التعليق على الدراسات السابقة.

1- المحور الأول: خاص بالدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (الإثراء الوظيفي):  
جاءت دراسة (Abu Tayeh, 2021) للتعرف على دور الإثراء الوظيفي بأبعاده (تنوع المهارات، الاستقلالية، التغذية العكسية) في الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جمارك العقبة الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من 213 موظفاً إدارياً، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم توزيع استمارات استبيان على عينة عشوائية مكونة من 138 موظفاً وتمت الاستجابة على 131 استمارة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد الإثراء الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين في جمارك العقبة الأردنية؛ مما يؤكد ضرورة الاهتمام أكثر بهذا النهج الإداري من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

كما جاءت دراسة (العنزي، 2017) في هذا السياق للتعرف على واقع إثراء الوظائف لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك والمتمثلة في الأبعاد التالية (تعدد المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية العكسية) من وجهة نظرهن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك، وعينة مقدارها 119 قائدة، وتوصلت الدراسة إلى أن قائدات المدارس يتفقدن على توافر عناصر إثراء الوظائف بشكل عام.

أما دراسة (الخياط، 2017) فدرست العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، وأيضاً الكشف عن وجود فروقات في توافر عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى الدافعية وفقاً لمتغيرات الجنس والدرجة الوظيفية، وتكونت العينة من 300 موظف 170 موظفاً و130 موظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والدافعية، وأشارت إلى أن الإثراء والدافعية يتأثران بجنس الموظف لصالح الموظفات.



## 2- المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي):

هدفت دراسة (إبراهيم وسلمان، 2018) إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة التأمين العراقية باعتبارها من الشركات الخدمية التي تقدم العديد من الخدمات للعملاء، وقد تم الاعتماد على عينة مقدارها 48 مفردة، حيث توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى إدراك فئات عينة الدراسة لأبعاد الالتزام التنظيمي، كما أظهرت وجود تأثير للالتزام التنظيمي على المستوى العام في الأداء للشركة محل الدراسة.

كما استهدفت دراسة (Suifan & Saadeh, 2019) التعرف على تأثير ضغوط العمل على الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي في المستشفيات في الأردن، واستخدمت الدراسة مسحا كليا شاملا لعدة قطاعات لجمع البيانات من 500 موظف في ستة مستشفيات بالأردن، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر كبير لضغوط العمل على الالتزام التنظيمي.

أما دراسة (علام، 2023) فهدفت إلى تحديد النمط القيادي المطبق في شركات الدواء، ودراسة العلاقة بين أنماط القيادة المطبقة والالتزام التنظيمي، وقامت الباحثة باستقصاء 395 مفردة من العاملين في شركات الأدوية مقسمة إلى 102 مفردة من قطاع الأعمال العام، 158 من القطاع الخاص، 135 مفردة من قطاع الاستثمار الأجنبي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي للعاملين، وبين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي.

## 3- المحور الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الوسيط (التمكين النفسي):

هدفت دراسة (عويس، 2023) إلى دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء (كمتغير مستقل) على التمكين النفسي (كمتغير وسيط) وانعكاسها على النجاح الريادي (كمتغير تابع)، وذلك بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، وتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين بالشركة؛ حيث بلغ حجم العينة 327 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يؤثر إيجابيا على النجاح الريادي في الشركة محل البحث، ووجود تأثير للتمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي، كما تؤثر نظم العمل عالية الأداء على النجاح الريادي بدرجة أكبر في ظل التمكين النفسي كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

كما جاءت دراسة (محمداني، 2021) لدراسة أثر التمكين النفسي بأبعاده (أهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنظمات كانت لا تهتم بالتمكين النفسي للعاملين؛ مما أثر على اهتمام الأفراد بالقيام

بالأدوار الإضافية التي تأتي من سلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ إنها تصف المتغيرات المرتبطة بالدراسة وتصف خصائص مفردات عينة الدراسة، وتكون المجتمع من 560 مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 228 مفردة، أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر للتمكين النفسي بأبعاده المختلفة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، وكان بعد التأثير من أكثر المتغيرات التي لها تأثير على المواطنة التنظيمية.

أما دراسة (البدوي، 2023) فهدفت للتعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والاندماج في العمل لعينة قوامها 242 مفردة من العاملين بإدارة الموارد البشرية بالجهات العاملة بقطاع الخدمات الحكومية في عجمان، بالإضافة إلى التعرف على الاختلافات في مستوى شعور العاملين (للمتمكين النفسي - الاندماج في العمل) طبقاً للمتغيرات لعينة الدراسة، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية لمتغيرات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات معنوية بين العاملين في شعورهم بالتمكين النفسي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، المسمى الوظيفي)، ووجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية معنوية بين التمكين النفسي (المتغير المستقل والاندماج في العمل (المتغير التابع).

#### 4- المحور الرابع: الدراسات السابقة التي ربطت متغيرات الدراسة:

هدفت دراسة (Marta & Supartha, 2018) إلى معرفة أثر إثراء الوظائف وتمكين العاملين على الالتزام التنظيمي للعاملين في المكتب الإقليمي في بالي، وتم استخدام الاستقصاء لجمع البيانات والمعلومات لجميع الموظفين الذين يشغلون مناصب تنفيذية وعددهم 42 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن الإثراء الوظيفي والتمكين يؤثران بشكل كبير على الالتزام التنظيمي، وأوصت بضرورة مراعاة حجم العمل الذي يقوم به الموظف، والتركيز على حجم التعويضات والمكافآت مقابل هذا العمل، حيث تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة الثلاث متغيرات معاً ولكن في دولة بالي، بينما الدراسة الحالية ربطت الثلاث متغيرات في مصر.

كما هدفت دراسة (Rumman & Alabbadi, 2021) إلى التعرف على أثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والالتزام الوظيفي؛ حيث إن تحقيق التمكين للموظفين يولد أعلى مستويات الالتزام التنظيمي والذي من شأنه أن يوفر بعض الأفكار العلمية للمنظمات وممارسة الموارد البشرية، واختلفت عن الدراسة الحالية حيث إنها اقتصرت على دراسة العلاقة بين متغيرين فقط التمكين النفسي والالتزام التنظيمي.



كما هدفت دراسة (عطية، 2020) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات الإثراء الوظيفي والتمكين النفسي للعاملين بالجامعات المصرية الخاصة. وخلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على أبعاد التمكين النفسي.

في حين هدفت دراسة (بانقا، والفرشوطي، 2020) إلى التعرف على مستوى الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك، وتم استخدام المنهج الوصفي، وبلغ مجتمع الدراسة 690 مشرفاً ومشرفة، وتم أخذ عينة عشوائية قدرها 381 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإثراء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع، ومستوى الالتزام التنظيمي بمستوى متوسط، بينما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي.

كما جاءت أيضاً دراسة (عبدالله، 2020) وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي المصري. وخلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على أبعاد الالتزام التنظيمي.

كما جاءت دراسة (العتيبي، 2018) لدراسة أهمية دور رؤساء العمل في تعزيز شعور العاملين بالتمكين النفسي من خلال تهيئة المناخ الملائم، والعمل على إزالة الظروف والعقبات لإيجاد مناخ يساعد العاملين على تمكين أنفسهم، وبالتالي شعورهم بالثقة والمشاركة بفاعلية في العمل وتكونت العينة من 221 موظف من شركات التأمين الخاصة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى (0.01) بين أبعاد التمكين النفسي وأبعاد الالتزام التنظيمي.

وفي نفس السياق جاءت دراسة (Hope et al, 2017) للتعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأجريت على العاملين في المؤسسة وعددهم 543 موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من 156 موظفاً، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين استقلالية العمل والالتزام العاطفي، وأوصت المؤسسات بزيادة التركيز على منح الموظفين مستوى أعلى من الاستقلالية.

من ناحية أخرى، جاءت دراسة (Rana & Singh, 2015) لدراسة العلاقة بين تمكين الموظفين ومدى التزامهم التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تمكين الموظفين والتزامهم بالمنظمة.

5- المحور الخامس: التعليق على الدراسات السابقة:

- أ. تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كلٍ من (Abu tayeh (2021 ، ودراسة العنزي (2017)، ودراسة حسين والفرشوطي (2020) في قياس الإثراء الوظيفي من خلال الأبعاد التالية (تنوع المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية العكسية) .
- ب. بينما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كلٍ من عويس (2023)، ودراسة بلبل (2022) في قياس التمكين النفسي من خلال الأبعاد المتمثلة في (أهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير).
- ج. ومن جهة أخرى تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كلٍ من علام (2023)، ودراسة السميري (2023) في قياس الالتزام التنظيمي من خلال (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر).
- د. تناولت الدراسات السابقة دراسة الإثراء الوظيفي من مداخل مختلفة حيث ربطت دراسة (Abu tayah (2021 الإثراء الوظيفي بالأداء الوظيفي، بينما تناولت دراسة الخياط (2017) دراسة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل.
- هـ. من جهة أخرى ربطت دراسة محمداني (2021) التمكين النفسي بسلوك المواطنة التنظيمية، بينما دراسة البدوي (2023) هدفت للتعرف على العلاقة بين التمكين النفسي والاندماج في العمل.
- و. تناولت العديد من الدراسات السابقة الدراسات التي ربطت الالتزام التنظيمي مع الأداء الوظيفي مثل دراسة إبراهيم وسلمان (2018)، كما استهدفت دراسة (Suifan & Saadeh التعرف على تأثير ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي.
- ز. كما جاءت دراسة (Marta & Supartha (2018 للتعرف على أثر الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين على مدى التزامهم وكانت هذه الدراسة هي الدراسة الوحيدة التي ربطت متغيرات الدراسة الحالية معا ولكن في دولة بالي.
- ح. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:
- الهدف: فكان الهدف من الدراسة الحالية هو التعرف على دور تمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي.
  - مجال التطبيق: حيث تعد هذه الدراسة بمتغيراتها الثلاثة الدراسة الوحيدة التي تم تطبيقها في مجال البنوك التجارية في القاهرة الكبرى -على حد علم الباحثة- مما جعل



هذه الدراسة إضافة علمية جديدة للبحوث المصرية والتي تمثل فجوة بحثية في هذه الدراسة الحالية.

رابعًا: مشكلة الدراسة والدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثان بعمل دراسة استطلاعية كان الغرض منها الحصول على البيانات الأولية عن متغيرات الدراسة المتمثلة في الإثراء الوظيفي، ومدى الالتزام التنظيمي للموظفين تجاه منظماتهم، ودرجة التمكين النفسي لديهم، وذلك لمساعدة الباحثين في تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، والتوصل إلى صياغة الفروض بشكل سليم؛ حيث تم عمل مقابلات مع عينة ممثلة من 50 مفردة من الموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة في المستويات الإدارية المختلفة، وذلك في شهر مايو (2024) مع الأقسام المختلفة المتمثلة في (خدمة العملاء، قسم الائتمان والقروض، قسم العمليات، وقسم المبيعات)، وتم توجيه أسئلة مفتوحة تتمثل في العبارات التالية التي يوضحها الجدول التالي:

#### رقم جدول (1)

##### أسئلة الدراسة الاستطلاعية

العبارات	م
المهام المطلوبة واضحة ومفهومة.	1
تزودني وظيفتي بفرص اكتساب مهارات جديدة.	2
تسمح الإدارة للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات.	3
يتم تزويدي بتقارير يومية عن أداء عملي.	4
العمل الذي أؤديه يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لي.	5
أثق في قدراتي على القيام بمهام وظيفتي.	6
أرتبط عاطفياً بالبنك الذي أعمل به.	7
أقبل أي مهام أكلف بها لضمان استمرارية العمل.	8
هناك انتماء وولاء لمكان العمل.	9

المصدر: من إعداد الباحثين.

1- أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن المهام المطلوبة من الموظفين تكون واضحة ومفهومة بالنسبة للجميع، وأن وظائفهم تمنحهم فرص لاكتساب وتعلم مهارات جديدة لمقابلة سوق العمل، كما تسمح الإدارة للموظفين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات من خلال الاجتماعات الدورية.

2- كما تشير أيضا نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى قدرة الموظفين على القيام بمهام وظيفتهم، ولكن أوضحت نتائج الدراسة أن الإدارة لا تسمح للموظفين كيفية تحديد أداء المهام المطلوبة بالشكل الكافي.

3- وأشارت أيضا نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى ارتباط الموظفين ارتباطا وثيقا بمكان عملهم ومدى انتمائهم وولائهم للبنك التابع له، بينما أسفرت نتائج الدراسة عن أنه لا يوجد تقارير يومية عن نتائج أداء الموظفين.

وبناءً على هذه الظواهر التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الاستطلاعية يسعى الباحثان إلى التعرف على سبل تحسين الإثراء الوظيفي لدى العاملين وزيادة درجة التمكين النفسي لديهم، لزيادة درجة الارتباط والالتزام التنظيمي.

مما سبق يمكن صياغة في مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- التساؤل الأول: ما تأثير الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة؟
  - التساؤل الثاني: ما تأثير الإثراء الوظيفي على التمكين النفسي لدى الموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة؟
  - التساؤل الثالث: ما تأثير التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة؟
  - التساؤل الرابع: ما تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة؟
- خامساً: متغيرات الدراسة:

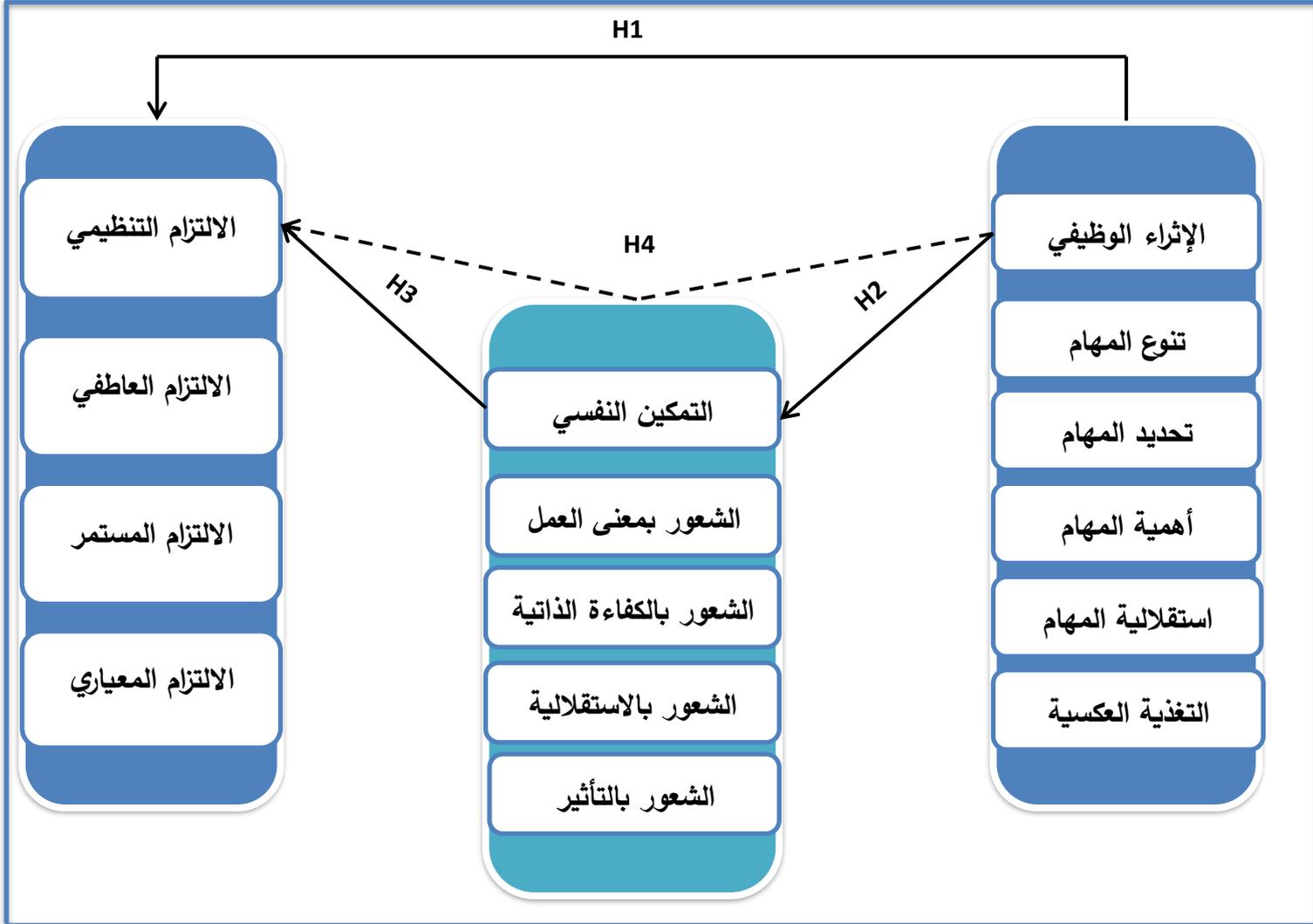
1- المتغير المستقل: الإثراء الوظيفي: وتم قياسه من خلال الأبعاد التالية (تنوع المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، استقلالية المهام، التغذية العكسية)؛ حيث تم الاعتماد على مقياس (Oldham & Hackman)، والذي يشمل خمسة أبعاد، وذلك نقلا عن دراسة (حسين، والفروشطي، 2020).

2- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي: وتم قياسه من خلال (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)؛ حيث تم الاعتماد على مقياس (Mayer & Allen، 1997)، والذي يشمل ثلاثة محاور، وذلك نقلا عن دراسة (السميري، 2023)، ودراسة (علام، 2023).



3- المتغير الوسيط: التمكين النفسي: وتم قياسه من خلال الأبعاد التالية (معنى العمل، التأثير، الكفاءة الذاتية، الشعور بالاستقلالية)؛ حيث تم الاعتماد على مقياس (Spretizer, 1995)، والذي يشمل أربعة محاور، وذلك نقلا عن دراسة (عويس، 2023)، ودراسة (بلبل، 2022).

ويمكن توضيح متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

شكل رقم (1)

يوضح متغيرات الدراسة

سادسًا: فروض الدراسة:

- 1- الفرض الرئيسي الأول ف ١: من المتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإثراء الوظيفي والمتمثلة في (تنوع المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، استقلالية المهام، والتغذية العكسية) على الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة.
- 2- الفرض الرئيسي الثاني ف ٢: من المتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإثراء الوظيفي والمتمثلة في (تنوع المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، استقلالية المهام، والتغذية العكسية) على التمكين النفسي في البنوك التجارية محل الدراسة.
- 3- الفرض الرئيسي الثالث ف ٣: من المتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي والمتمثلة في (معني العمل، التأثير، الكفاءة، الذاتية، الشعور بالاستقلالية) على الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة.
- 4- الفرض الرئيسي الرابع ف ٤: يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة.

سابعًا: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الأهداف التالية:

- 1- الهدف الأول: تحديد تأثير أبعاد الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي.
- 2- الهدف الثاني: تحديد تأثير أبعاد الإثراء الوظيفي على التمكين النفسي.
- 3- الهدف الثالث: تحديد تأثير أبعاد التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي.
- 4- الهدف الرابع: التعرف على تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ثامنًا: أهمية الدراسة:

- 1- الأهمية العلمية:
  - تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، وذلك لأنه يمس العنصر البشري باعتباره من أهم العناصر داخل المنظمات.
  - قلة الدراسات التي تربط نفس متغيرات الدراسة معا في نفس مجال التطبيق، وذلك على حد علم الباحثين فهي محاولة لسد الفجوة البحثية في هذا الموضوع.
- 2- الأهمية العملية:
  - زيادة الاهتمام والبحث عن سبل تعزيز الإثراء الوظيفي لدي العاملين وزيادة درجة التمكين النفسي لديهم.



- من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة المديرين في البنوك محل الدراسة لتعزيز سبل التزام الموظفين لديهم وزيادة انتمائهم وولائهم لمكان عملهم.
  - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي بدورها تفيد قطاع البنوك.
- تاسعاً: منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي الذي يقوم على جمع البيانات، وإخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها لاختبار الفروض، بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها، حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها، والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، وتشمل منهجية الدراسة تحديد كل من إطار مجتمع وعينة الدراسة ونوع ومصادر جمع البيانات كما يلي:

#### 1-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بفروع بنوك (بنك مصر، البنك الأهلي، بنك CIB، بنك QNB، بنك القاهرة، بنك أبو ظبي) بمحافظة القاهرة الكبرى، وذلك باعتبار أن قطاع البنوك يعد من القطاعات الحيوية في الاقتصاد المصري، كما يقدر عدد مفردات مجتمع الدراسة (49900)، حيث يوضح الجدول رقم (2) أعداد الموظفين في مجتمع الدراسة:

جدول رقم (2) أعداد الموظفين في البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى

م	البنك	عدد الفروع	عدد الموظفين	الحصة السوقية	نسبة موظفي البنك إلى إجمالي موظفي البنوك في القاهرة الكبرى (النسبة مئوية %)	عدد الاستثمارات التي تم توزيعها
1	البنك الأهلي	186	16000	37.9%	32.1	123
2	بنك مصر	178	14000	19.6%	28.1	107
3	بنك CIB	114	4500	6.1%	9	34
4	بنك القاهرة	58	7000	2.9%	14	54
5	بنك QNB	142	5800	4.6%	11.6	44
6	بنك أبو ظبي	34	2600	1.7	5.2	20
	الإجمالي	712	49900	72.5%	100%	382

المصدر: تقرير إدارة الشؤون المصرفية، الإدارة العامة للرقابة على البنوك، البنك المركزي المصري، لعام (2023).

## 2- عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرًا لكبير حجم مجتمع الدراسة، وفي ظل قيود الوقت والتكلفة اقتصرت الدراسة على ستة بنوك تجارية في القاهرة الكبرى، يمثلون نسبة 72.5% من إجمالي الحصة السوقية للبنوك التجارية بالقاهرة الكبرى. ولتحديد حجم العينة تم إتباع الخطوات التالية:

- استخدام الصيغة الرياضية الخاصة بتقدير حجم العينة في حالة اختبار فروض، وذلك بما يتفق مع طبيعة فروض الدراسة الحالية، وهي كالتالي (إدريس، 2012):

$$n = \frac{N (Z)^2 P(1-P)}{N (e)^2 + (Z)^2 P(1-P)}$$

- وبالتعويض في المعادلة السابقة فإن حجم العينة بلغ 382 مفردة، وذلك على النحو التالي:

$$n = \frac{49900 (1.96)^2 * \%50(1-\%50)}{49900 (0.05)^2 + (1.96)^2 * \%50 (1-\%50)} = 382 \text{ Cases}$$

كما تم التأكد من حجم العينة من خلال استخدام برنامج Sample Size Calculator بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (49900) مفردة، وعند مستوى ثقة 95%، وحدود خطأ 5% بلغ حجم العينة المستهدفة (382) مفردة.

## 3- نوع العينة وطريقة اختيارها:

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية في تحديد مفردات الدراسة، نظرًا لاختلاف أعداد الموظفين في كل طبقة، ولمراعاة أن يتاح لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة نفس الفرص المتكافئة للاختيار في العينة، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ستة طبقات: أي أن يمثل كل بنك من البنوك الستة محل الدراسة طبقة من طبقات مجتمع الدراسة، كما تم تحديد حجم العينة



في كل طبقة أو مجموعة وفقاً للوزن النسبي لكل فئة في مجتمع الدراسة، وتم تحديد عدد الموظفين في كل بنك باستخدام طريقة التوزيع المتناسب (وفقاً للوزن النسبي لكل بنك).

4- وحدة المعاينة:

تتمثل في الموظفين في البنوك التجارية الستة محل الدراسة (بنك مصر، البنك الأهلي، بنك CIB، بنك QNB، بنك القاهرة، بنك أبو ظبي) بالقاهرة الكبرى.

5- حدود البحث:

أ. حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة المتغيرات التالية المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي)، المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، والمتغير الوسيط (التمكين النفسي).

ب. حدود تطبيقية: تم تطبيق هذه الدراسة على أكبر ستة بنوك تجارية في القاهرة الكبرى التي تبلغ نسبتها 72,5% من إجمالي الحصة السوقية للبنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

ج. حدود زمنية: تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية في عام 2024.

د. حدود بشرية: تتمثل في الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في البنوك التجارية محل الدراسة.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أ. تم استخدام برنامج SPSS v (24) حيث تم تطبيق الاختبارات التالية:

ب. اختبار الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في استمارة الاستقصاء.

ج. الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.

د. الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

هـ. نتائج اختبار معامل تضخم التباين.

و. تحليل المسار باستخدام برنامج Smart- pls v 25.

عاشراً: تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

للتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة الميدانية (الاستقصاء) تم استخدام اختبار لكل بعد من أبعاد الدراسة، ثم قياس الاختبار على مستوى الاستقصاء ككل، وذلك بهدف التأكد من قدرة وثبات الأداة على إعطاء نفس النتائج، وفيما يلي نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا، ومتوسط التباين.

جدول (3) نتائج تقدير الثبات والموثوقية لأبعاد الدراسة

الصدق	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة (rho_c)	متوسط التباين (AVE)	معامل التحميل outer loading	أبعاد الدراسة
0.857	0.734			0.717	بُعد الشعور بمعنى العمل
0.904	0.817	0.865	0.616	0.805	بُعد الشعور بالتأثير
0.934	0.873			0.815	بُعد الشعور بالكفاءة الذاتية
0.858	0.736			0.798	بُعد الشعور بالاستقلالية
0.922	0.851	--	--	--	إجمالي أبعاد التمكين النفسي
0.852	0.726			0.785	بُعد تنوع المهارات
0.844	0.712			0.871	بُعد تحديد المهام
0.936	0.876	0.890	0.617	0.772	بُعد أهمية المهام
0.865	0.748			0.817	بُعد استقلالية المهام
0.845	0.714			0.772	بُعد التغذية العكسية
0.942	0.887	--	--	--	إجمالي أبعاد الإثراء الوظيفي
0.846	0.716			0.841	بُعد الالتزام العاطفي
0.907	0.822	0.868	0.687	0.838	بُعد الالتزام المستمر
0.872	0.761			0.808	بُعد الالتزام المعياري
0.913	0.833	--	--	--	إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي
0.971	0.942			--	اجمالي ابعاد الاستبانة

المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25 وبرنامج Pls-Smart v4

تراوح معامل الثبات ألفا كرونباخ بين 0.712 إلى 0.876 وهي أكبر من 0.7 وهو الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي والذي يتراوح بين 0.844 إلى 0.971 مما يعني القدرة على الاعتماد على هذه المقاييس.

ومن ثم تم إجراء التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة، حيث يتضح من بيانات الجدول الأبعاد التي حازت على أعلى درجات الموافقة وأقل درجات الموافقة، وذلك وفقا لاستجابات مفردات عينة الدراسة وفيما يلي المقاييس الوصفية لأبعاد متغيرات الدراسة..



جدول (4) المقاييس الوصفية لأبعاد متغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الدراسة
1	0.663	4.17	بُعد الشعور بمعنى العمل
2	0.622	4.11	بُعد الشعور بالتأثير
3	0.661	4.11	بُعد الشعور بالكفاءة الذاتية
4	0.785	3.98	بُعد الشعور بالاستقلالية
-	0.540	4.08	إجمالي أبعاد التمكين النفسي
4	0.633	4.2	بُعد تنوع المهارات
2	0.726	4.07	بُعد تحديد المهام
3	0.697	4.05	بُعد أهمية المهام
5	0.743	3.98	بُعد استقلالية المهام
1	0.687	4.09	بُعد التغذية العكسية
-	0.551	4.07	إجمالي أبعاد الإثراء الوظيفي
3	0.738	4.04	بُعد الالتزام العاطفي
2	0.739	4.10	بُعد الالتزام المستمر
1	0.576	4.12	بُعد الالتزام المعياري
-	0.556	4.09	إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي

المصدر: المصدر: من مخرجات برنامج SPSS .

حيث يتراوح الوسط الحسابي لمعظم أبعاد الدراسة بين ٠.٣٩٨ إلى ٤.١٧ مما يشير إلى أن هذه الأبعاد تقابل أوافق، وأوافق تماما وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتراوح الانحراف المعياري لأبعاد الدراسة بين 622 إلى 785.

جدول (5) الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

أبعاد الإثراء الوظيفي	قيمة الارتباط	أبعاد التمكين النفسي	قيمة الارتباط	أبعاد الالتزام التنظيمي	قيمة الارتباط
تنوع المهارات	.776**	الشعور بمعنى العمل	.704**	الالتزام العاطفي	.849**
تحديد المهام	.763**	الشعور بالكفاءة الذاتية	.834**	الالتزام المستمر	.824**
أهمية المهام	.765**	الشعور بالتأثير	.800**	الالتزام المعياري	.845**
استقلالية المهام	.843**	الشعور بالاستقلالية	.820**	-	-
التغذية العكسية	.804**	-	-	-	-

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.01 (2-tailed).

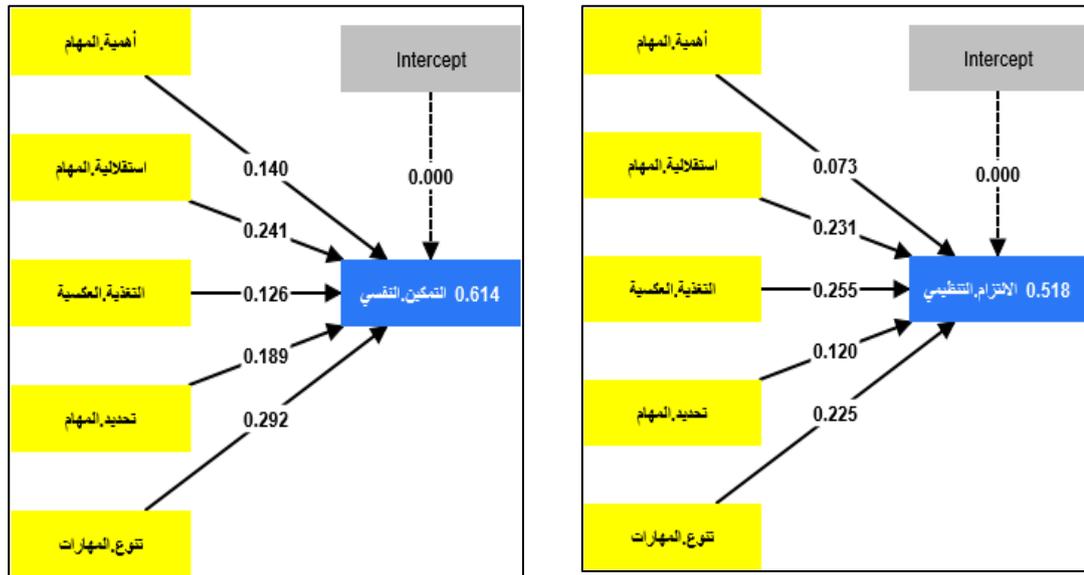
المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25

تشير نتائج الاتساق الداخلي إلى أن هناك درجة اتساق كبيرة بين أبعاد الإثراء الوظيفي والمتمثلة في تنوع المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، استقلالية المهام، والتغذية العكسية والدرجة الكلية لُبعد الإثراء الوظيفي وتراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠.٧٦٣ إلى ٠.٨٤٣). كذلك هناك درجة اتساق كبيرة بين أبعاد التمكين النفسي (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالكفاءة الذاتية، الشعور بالتأثير، الشعور بالاستقلالية) والدرجة الاجمالية لُبعد التمكين النفسي بمعاملات ارتباط تتراوح بين ٠.٧٠٤ إلى ٠.٨٣٤، بالإضافة إلى ذلك توجد درجة اتساق كبيرة بين أبعاد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للُبعد تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٨٢٤ إلى ٠.٨٤٩

الحادي عشر: مناقشة نتائج فروض الدراسة:

توضح نتائج الشكل رقم (2) أن أبعاد الإثراء الوظيفي والمتمثلة في تنوع المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، استقلالية المهام، والتغذية العكسية تفسر ٥١.٨% من التغير في الالتزام التنظيمي، بينما تفسر أبعاد الإثراء الوظيفي تفسر 61,4% من التغير في التمكين النفسي، ونستنتج من هذه النتائج أن أبعاد الإثراء الوظيفي تؤثر بشكل أكبر في التمكين النفسي.

شكل (2) نتائج أثر أبعاد الإثراء الوظيفي على كلٍ من الالتزام التنظيمي والتمكين النفسي



المصدر: من مخرجات برنامج Pls-Smart v4



وللتأكد من أن نماذج الدراسة المقدرة تخلو من التعددية الخطية تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين، وتشير نتائج الاختبار في الجدول رقم (6) إلى أن قيمة معامل تضخم التباين لأبعاد الإثراء الوظيفي تتراوح بين 1.675 إلى 1.926 وهي أقل من 1.0 مما يدل على أن النماذج المقدرة جيدة.

#### جدول (6) نتائج اختبار معامل تضخم التباين VIF

البُعد	قيمة VIF
أهمية المهام	1.737
تنوع المهارات	1.703
تحديد المهام	1.729
التغذية العكسية	1.675
استقلالية المهام	1.926

المصدر: من مخرجات برنامج Pls-Smart v4

وبعد التأكد من النماذج المقدرة تتمتع بالملاءمة الجيدة لتحليل الانحدار المتعدد، تدل نتائج معاملات أثر أبعاد الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي على أن بُعد التغذية العكسية يؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي بقيمة 0.255 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وهو البعد الأكبر تأثيراً بين أبعاد الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي، يليه في الترتيب من حيث التأثير بُعد استقلالية المهام ثم بُعد تنوع المهارات بقيم 0.231 و 0.225 على التوالي وفي الترتيب الأخير يؤثر كلاً من بُعد تحديد المهام وبُعد أهمية المهام إيجابياً على الالتزام التنظيمي بقيم 0.120 و 0.073، كما تشير نتائج معنوية اختبار t إلى أن جميع معاملات النموذج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 مما يدل على قبول نتائج تأثير أبعاد الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي وبالتالي قبول الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الأول والتي تنص على أن أبعاد الإثراء الوظيفي والمتمثلة في (تنوع المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، استقلالية المهام، والتغذية العكسية) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي.

جدول (7) نتائج معلمات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي

المعنى	المعلمات	T اختبار	المعنى
أهمية المهام	0.073	5.558	0.000
تنوع المهارات	0.225	4.826	0.000
تحديد المهام	0.120	2.557	0.011
التغذية العكسية	0.255	5.525	0.000
استقلالية المهام	0.231	4.670	0.000
ثابت	0.000	7.295	0.000

المصدر: من مخرجات برنامج Pls-Smart v4

تدل نتائج معلمات أثر أبعاد الإثراء الوظيفي على التمكين النفسي في الجدول رقم (8) أن بُعد تنوع المهارات يؤثر إيجابياً على التمكين النفسي بقيمة ٠.٢٩٢. وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ وهو البعد الأكبر تأثيراً بين أبعاد الإثراء الوظيفي على التمكين النفسي، يليه في الترتيب من حيث التأثير بُعد استقلالية المهام ثم بُعد تحديد المهام بقيمة ٠.٢٤١ و ٠.١٨٩ على التوالي وفي الترتيب الأخير يؤثر كلاً من بُعد أهمية المهام وبُعد التغذية العكسية إيجابياً على التمكين النفسي بقيمة ٠.١٤٠ و ٠.١٢٦، كما تشير نتائج معنوية اختبار  $t$  إلى أن جميع معلمات النموذج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ مما يدل على قبول نتائج تأثير أبعاد الإثراء الوظيفي على التمكين النفسي، وبالتالي قبول الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الثاني والتي تنص على أن أبعاد الإثراء الوظيفي والمتمثلة في (تنوع المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، استقلالية المهام، والتغذية العكسية) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التمكين النفسي.

جدول (8) نتائج معلمات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإثراء الوظيفي على التمكين النفسي

المعنى	المعلمات	T اختبار	المعنى
أهمية المهام	0.140	3.336	0.001
تنوع المهارات	0.292	7.013	0.000
تحديد المهام	0.189	4.507	0.000
التغذية العكسية	0.126	3.037	0.003
استقلالية المهام	0.241	5.434	0.000
ثابت	0.000	6.927	0.000

المصدر: من مخرجات برنامج Pls-Smart v4



تعكس نتائج الشكل رقم (3) العلاقة المباشرة بين كلٍ من الإثراء الوظيفي والتمكين النفسي والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى إيضاح نتائج الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط التمكين النفسي، وقبل الاعتماد على هذه النتائج نستعرض في الجدول رقم (9) نتائج تقييم تحليل المسار.

يتراوح معامل تضخم التباين بين ١.٣٨٠ إلى ١.٩٢٦ وهذه القيم أقل من ١٠ مما يدل على أن أبعاد الدراسة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي فيما بينها، كما تشير نتائج جودة المطابقة للنماذج إلى أن قيمة الجذر المعياري لمتوسط مربعات المتبقيات (SRMR) للنموذج هي ٠.٠٦٦ وهي أقل من (٠.٨)، مما يدل على أن النموذج يتمتع بتوافق جيد، في حين أن المؤشر (NFI) يشير إلى المطابقة الوصفية بناءً على مقارنات النماذج يتم قبول النموذج الذي تكون فيه قيمة NFI تقترب من الواحد الصحيح وبالنظر إلى نتائج الجدول رقم (9) نجد أن قيمة NFI تتجاوز شرط القبول أي اقرب إلى الواحد الصحيح مما يدل على أن النموذج مقبول.

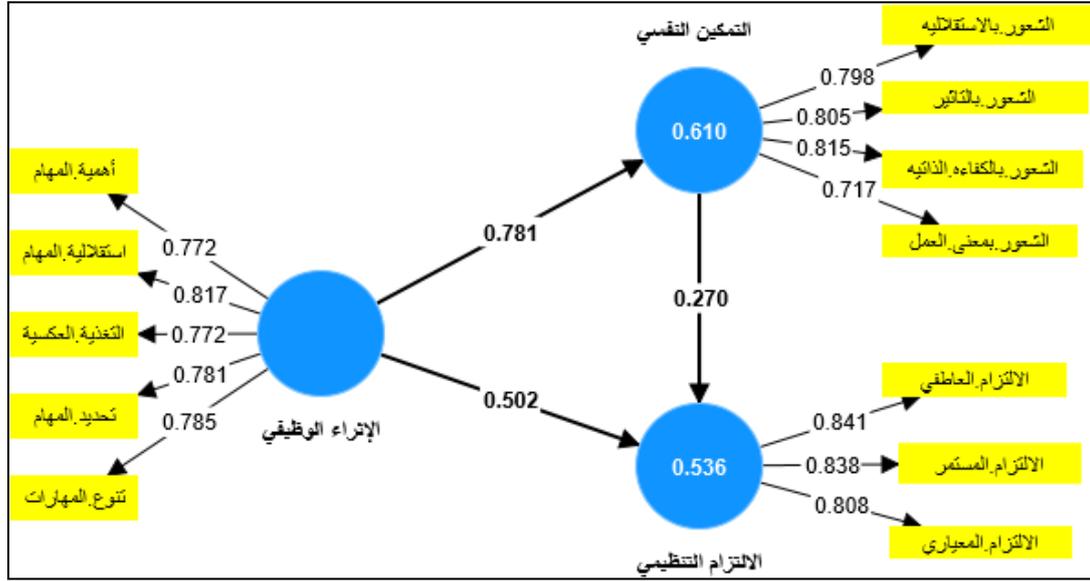
جدول (9) اختبارات ملاءمة وجودة نموذج تحليل المسار

اختبارات ملاءمة النموذج - ١		معامل تضخم التباين اختبار - ٢	
الاختبار	القيمة	البُعد	VIF
SRMR	0.066	أهمية المهام	1.737
d_ULS	0.336	استقلالية المهام	1.926
d_G	0.146	الالتزام العاطفي	1.616
Chi-square	16.44	الالتزام المستمر	1.676
NFI	0.955	تحديد المهام	1.497
		تنوع المهارات	1.675

المصدر: من مخرجات برنامج Pls-Smart v4

بعد التأكد من صحة نموذج تحليل المسار في الجدول رقم (9) تظهر نتائج الشكل رقم (3) أن الإثراء الوظيفي يفسر ٦١٪ من التغير في التمكين النفسي، وباقي النسبة ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في العلاقة بين المتغيرات، بينما يفسر كل من الإثراء الوظيفي والتمكين النفسي ٥٣.٦٪ من التغير في الالتزام التنظيمي. كما تعبر معلمات المسار عن العلاقات الخطية بين متغيرات الدراسة، ومنها أننا نجد أن هناك تأثير إيجابي لبُعد الإثراء الوظيفي على بُعد التمكين النفسي بمقدار ٠.٧٨١ كذلك يؤثر إيجابياً على بُعد الالتزام التنظيمي بمقدار ٠.٥٠٢، بالإضافة إلى ذلك يؤثر بُعد التمكين النفسي إيجابياً على بُعد الالتزام التنظيمي بمقدار ٠.٢٧٠.

شكل (3) نتائج تحليل المسار لتحديد أثر المتغير الوسيط



المصدر: من مخرجات برنامج Pls-Smart v4

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى قبول الفرض الرئيسي للدراسة الأول والذي ينص على أن الإثراء الوظيفي له أثر ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي حيث جاءت قيمة اختبار  $t$  بمقدار 4.931 وبقية دلالة إحصائية 0.000 وهي دالة إحصائياً مما يدل على معنوية العلاقة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

كذلك تشير النتائج إلى قبول الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على أن الإثراء الوظيفي له تأثير ذو دلالة إحصائية على التمكين النفسي، وجاءت قيمة اختبار  $t$  بمقدار 4.602 وبقية دلالة إحصائية 0.000، أيضاً بلغت قيمة اختبار  $t$  للفرض الرئيسي الثالث 2.661 وبقية دلالة إحصائية 0.008 وهي أقل من 0.05 مما يدل على قبول الفرض القائل بان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي.

جدول (10) نتائج معاملات تحليل المسار

المعنوية	اختبار T	المعاملات	اتجاه الأثر
0.000	4.931	0.506	الإثراء الوظيفي -> الالتزام التنظيمي
0.000	4.602	0.778	الإثراء الوظيفي -> التمكين النفسي
0.008	2.661	0.263	التمكين النفسي -> الالتزام التنظيمي

المصدر: من مخرجات برنامج Pls-Smart v4



تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى تحديد تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وجاءت قيمة الأثر غير المباشر لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي إيجابياً فقد بلغت 0.211 مما يدل على قبول الفرض الرئيسي الرابع للدراسة والذي ينص على أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي.

جدول (11) نتائج الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط

القيمة	اتجاه الأثر
0.211	الإثراء الوظيفي -> التمكين النفسي -> الالتزام التنظيمي

المصدر: من مخرجات برنامج Pls-Smart v4

الثاني عشر: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

بعد إجراء الدراسة الميدانية، وفي ضوء التحليل الإحصائي السابق، تم التوصل إلى عدة نتائج، وفيما يلي عرض نتائج الدراسة، وبناء عليه تم تقديم مجموعة من التوصيات التي يجب على قطاع البنوك والمنظمات الخدمية الأخرى تنفيذها، والمقترحات التي تخص البحوث المستقبلية.

1. مناقشة النتائج:

أ. دلالات نظرية:

- تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Marta & Supartha, 2018) حيث توصلت الدراسة إلى أن الإثراء الوظيفي والتمكين النفسي يؤثران على الالتزام التنظيمي.
- كما تشابهت نتائج هذه الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Abu Rumman ودراسة العتيبي (2018) حيث توصلوا إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي.
- أيضاً تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من بانقا والفرشوطي (2020)، ودراسة Hope et.al., (2017) في أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- من ناحية أخرى أكدت نتائج دراسة (Rana & Singh, 2015) أن هناك علاقة بين التمكين النفسي ومدى الالتزام التنظيمي، وهذا ما تشابهه مع الدراسة الحالية.
- وأيضاً تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من بانقا والفرطوشي (2020)، ودراسة (Hope et.al., 2017) في أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي.

#### ب- دلالات تطبيقية:

- أبعاد الإثراء الوظيفي تفسر 51,8% من التغير في الالتزام التنظيمي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في العلاقة بين المتغيرات، وكانت أكثر أبعاد الإثراء الوظيفي تأثيراً على الالتزام التنظيمي جاءت بالترتيب التالي: التغذية العكسية بقيمة 255، استقلالية المهام بقيمة 231، تنوع المهارات بقيمة 225، تحديد المهام بقيمة 120، ثم في المرتبة الأخيرة أهمية المهام ٠٠٠٧٣.
- أبعاد الإثراء الوظيفي تفسر 61,4% من التغير في التمكين النفسي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في العلاقة بين المتغيرات وكانت أكثر أبعاد الإثراء الوظيفي تأثيراً على التمكين النفسي جاءت بالترتيب التالي: بعد تنوع المهارات بقيمة 292، واستقلالية المهام بقيمة 241، تحديد المهام بقيمة 189، أهمية المهام بقيمة 140، ثم التغذية العكسية بقيمة 126.
- يفسر كلا من الإثراء الوظيفي والتمكين النفسي بنسبة 53.6% من التغير في الالتزام التنظيمي.
- وجود تأثير إيجابي لبعء الإثراء الوظيفي على بعد التمكين النفسي بقيمة 781.
- وجود تأثير إيجابي لبعء الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي بقيمة 502.
- يؤثر بعد التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي بمقدار 270.

#### 2- التوصيات وآليات التنفيذ:

يوضح الجدول التالي رقم (12) البرامج والإجراءات التنفيذية لتطبيق توصيات الدراسة، وما الإجراءات والبرامج المقترحة لتنفيذها، ومن الذي يتحمل المسؤولية التنفيذية، وما الموارد المطلوبة لذلك، وكما يبلغ الإطار الزمني لتنفيذ التوصيات، وما العائد من تطبيق التوصية:



جدول رقم (12) البرامج والإجراءات التنفيذية المقترحة لتطبيق توصيات الدراسة

الترقيم	الجهة المستهدفة	مضمون التوصية	آليات التنفيذ	الإطار الزمني	الموارد المطلوبة	مسئولية التنفيذ	العائد من تطبيق التوصية
1	متخذو القرار بالبنوك محل الدراسة	ضرورة مراعاة حجم العمل الذي يقوم به الموظف، والتركيز على حجم التعويضات والمكافآت مقابل هذا العمل.	تزويد الموظفين بتقارير دورية عن أداء عملهم. وضع خطط استراتيجية للتحسين المستمر.	بشكل دوري	موارد مالية وموارد بشرية مدربة	إدارة الموارد البشرية	يساعد على تحسين الإثراء الوظيفي.
2		تنويع المهام والمسؤوليات.	تزويد الموظفين بمجموعة متنوعة من المهام والمسؤوليات لتوسيع نطاق خبراتهم وتحفيز تنمية مهاراتهم.	بشكل دوري	موارد بشرية مدربة	إدارة الموارد البشرية	يساعد على منحهم شعور أكبر بالتحدي والاكتشاف.
3		تفويض المزيد من السلطة والمسؤولية.	مراعاة تفويض بعض السلطة والمسؤولية للموظفين من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار.	6 أشهر	موارد بشرية مدربة	الإدارة التنفيذية	هذا سيعزز من شعورهم بالاستقلالية والتمكين.
4		تعزيز التغذية العكسية والتقدير.	تقديم تغذية راجعة للموظفين بناءة، وتقدير إنجازاتهم.	بشكل دوري	موارد بشرية مدربة	إدارة الموارد البشرية	هذا سيعزز من شعورهم بالقيمة والاعتراف بمساهماتهم.

الترقيم	الجهة المستهدفة	مضمون التوصية	آليات التنفيذ	الإطار الزمني	الموارد المطلوبة	مسئولية التنفيذ	العائد من تطبيق التوصية
5		التركيز على المعنى والهدف.	مساعد الموظفين على فهم كيفية مساهمة عملهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتوضيح كيف يرتبط عملهم بالرؤية والرسالة الشاملة للمنظمة.	بشكل دوري	موارد بشرية مدربة	إدارة الموارد البشرية	هذا سيعزز إحساسهم بالمعنى والغرض.
6		مراعاة تفويض المزيد من السلطة والمسؤولية للموظفين.	السماح للموظفين باتخاذ قرارات مستقلة، وتحمل مسؤولية نتائج أعمالهم.	6 أشهر	موارد بشرية مدربة	الإدارة التنفيذية	هذا سيعزز شعورهم بالاستقلالية والتأثير.
7		تعزيز الكفاءة الذاتية.	تقديم التدريب والموارد اللازمة للموظفين لتمكينهم من إنجاز مهامهم بنجاح، وتقديم تغذية راجعة إيجابية.	بشكل دوري	موارد بشرية مدربة	إدارة الموارد البشرية	هذا سيعزز إحساسهم بالكفاءة والجدارة.
8		تشجيع المبادرة والابتكار.	تشجيع الموظفين على المبادرة والمساهمة بأفكار جديدة، ومراعاة تقدير هذه المساهمات وتبني الأفكار الواعدة.	بشكل دوري	موارد بشرية مدربة	الإدارة التنفيذية	هذا سيعزز شعورهم بالتأثير والإبداع.
9		تحقيق التوازن بين العمل والحياة	مساعدة الموظفين على الحفاظ على	6	موارد بشرية	الإدارة	هذا سيعزز من التزامهم



الترقيم	الجهة المستهدفة	مضمون التوصية	آليات التنفيذ	الإطار الزمني	الموارد المطلوبة	مسئولية التنفيذ	العائد من تطبيق التوصية
		الشخصية.	التوازن بين العمل والحياة الخاصة. توفير سياسات وممارسات داعمة مثل العمل المرن والإجازات المناسبة. مراعاة رفاهية الموظفين وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي عند الحاجة.	أشهر	مدربة	التنفيذية	العاطفي.
10		تعزيز الدعم والتقدير من القيادة.	إظهار التقدير لجهود الموظفين وإسهاماتهم. تقديم التغذية الراجعة البناءة والإرشاد المستمر للموظفين. الاعتراف بإنجازات ومكافأة السلوكيات الإيجابية.	بشكل دوري	موارد مالية وموارد بشرية مدربة	الإدارة الدنيا	هذا سيعزز من التزامهم الاستمراري.
11		تحسين بيئة العمل والثقافة التنظيمية.	مراعاة الحفاظ على بيئة عمل داعمة وإيجابية تركز على التعاون والاحترام المتبادل. توفير موارد وأدوات كافية لمساعدة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة.	6 أشهر	موارد بشرية مدربة	الدارة التنفيذية	هذا سيعزز من التزامهم المعياري.

المصدر: من إعداد الباحثين.

### 3- التوصيات المستقبلية:

- أ. يوصي الباحثان الأبحاث المستقبلية الاستعانة بمتغيرات الدراسة وتطبيقها في مجالات أخرى.
- ب. الربط بين السلوكيات السلبية في العمل كمتغير مستقل والتعرف على تأثيرها في الالتزام التنظيمي.
- ج. إجراء دراسة مقارنة بين قطاع البنوك العامة والبنوك الخاصة.
- د. دراسة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرسوخ في بيئة العمل.



## المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

إبراهيم، مها صباح & سلمان، نور علي. (2018). تأثير الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة التأمين العراقية، مجلة دراسات محاسبية وإدارية، المجلد الثالث عشر، ع (44) ص 188-200.

البدوي، محمد، ومحمد أحمد. (2023). دور التمكين النفسي في تحقيق شعور العاملين بالاندماج في العمل دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية، 45(3)، 406-439. بلبل، يسرا شعبان إبراهيم، (2022)، التمكين النفسي وعلاقته بالمثابرة الأكاديمية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الزقازيق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، كلية التربية. تقرير إدارة الشؤون المصرفية، الإدارة العامة للرقابة على البنوك، البنك المركزي المصري، عام 2023.

الجهران، هناء محمد جوهر. (2020). درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان. حسين، بانقا طه، والفرشوطي، أحمد عبد الغني، (2020)، الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة، ع 28، ص ص 661 - 681.

حليم، شيري مسعد، (2017)، التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم بجامعة الزقازيق وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع 95، ص ص 57 - 118.

الخياط. ماجد (2017). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 31، ع (8)، ص 1368 - 1396.

السميري، حامد عاتق، (2023)، أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركة اتصالات السعودية، محافظة الطائف، مجلة البحوث الإدارية، مجلد 41، ع 1، ص ص 1 - 37.

الشمري، إسرائ حسين محمد، (2018)، الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، ع 32، ص ص 471 - 500.  
عاشوري، ابتسام. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية).

عبدالله، محمد أحمد. (2020). تأثير الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي المصري، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس، كلية التجارة.

العتيبي، سعد بن عجمي (2009). أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي على مستوى الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في أمانة محافظة جدة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

العتيبي، سعد بن مرزوق، (2018)، التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد 238، ع 4، ص ص 115 - 143.

عطية، إيمان محمد. (2020). دور الإثراء الوظيفي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس، كلية التجارة.

علام، نهال محمد، (2023)، دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية على قطاع الدواء المصري، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة.

الغزوي، فوزية تايه شمیلان. (2017). واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية)، 36(176ج2)، 615-689.

عواودة، تغريد ياسر & أبو خيران، أشرف محمد. (2023). واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(46)، 31-51



- عويس، سها صلاح إسماعيل، (2023)، التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، المجلد 24، ع 3.
- محمداني، حسام الدين عبد العزيز، (2021)، أثر التمكين النفسي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي – دراسة تطبيقية على شركة أزال لصناعة الأدوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، ع 2، ص ص 32 – 50.
- النشيلي، دنيا حلمي عباس محمد، (2021)، التمكين النفسي ودوره في تحقيق الهوية التنظيمية – دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 3، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص ص 669 – 700.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- Abu Tayeh, S. S. (2021): "The Impact of Job Enrichment on Employees' Performance: A Survey Study on Jordan Customs Employees in Aqaba." *International Journal of Business and Management* 16.3 1.
- Allemon, B. (2019). The effect of job enrichment on achieving motility for accomplishment among the employees of Arab Potash Company: a case study. Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Faculty of Economics, Amman, Jordan
- Chang, W. J., Liao, S. H., Lee, Y. J., & Lo, W. P. (2015). Organizational commitment, knowledge sharing and organizational citizenship behaviour: the case of the Taiwanese semiconductor industry. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 299-310
- Davoudi, S. M. M. (2013). Impact: Job enrichment in organizational citizenship behavior. *SCMS journal of Indian Management*, 10(2), 106
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.
- Kotzé, Martina, and Petrus Nel. "The influence of job resources on platinum mineworkers' work engagement and organisational commitment: An explorative study." *The Extractive Industries and Society* 7.1 (2020): 146-152.

- Marta, I. A., & Supartha, W. G. (2018). The effect of Job Enrichment and employee empowerment to organizational commitment with work motivation as a mediation. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(4), 494-506.
- Marta, I. A., Supartha, I., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: The mediating role of work motivation and job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1031-1040
- Mathew, J., & Nair, S. (2022). Psychological empowerment and job satisfaction: A meta-analytic review. *Vision*, 26(4), 431-440.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2001). Organizational commitment. *Personnel psychology and human resource management: A reader for students and practitioners*, 289, 342.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen, and Catherine A. Smith. (1993): "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization." *Journal of applied psychology* 78.4 538.
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-7
- Rana, S., & Singh, V. (2016). Employee empowerment and job satisfaction: An empirical study of manufacturing sector. *International Journal of Business and Quantitative Economics and Applied Management Research*, 2(9), 7580.
- Rumman, A. R. A. A. A., Al-Abbadi, L. H. M., & Abu-Rumman, A. (2021). Empowerment and its impact on organizational commitment in an academic setting. *J. Legal Ethical & Regul. Isses*, 24, 1.
- Saadeh, I. M., & Suifan, T. S. (2019). Job stress and organizational commitment in hospitals: The mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 226-242.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.



قائمة الاستقصاء

م	العبرة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
<b>التمكين النفسي</b>						
<b>الشعور بمعنى العمل</b>						
1	العمل الذي أوديه يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لي.					
2	ما أوديه من مهام وظيفية يحقق الكثير من المعاني الشخصية بالنسبة لي.					
	العمل الذي أوديه في مجمله له معنى بالنسبة لي.					
<b>الشعور بالتأثير</b>						
3	أشعر بأثر ما أوديه من مهام على ما يحدث داخل جهة عملي.					
4	لدي قدر عالٍ من الرقابة والسيطرة على ما يحدث داخل جهة عملي.					
5	أمتلك تأثيرًا قويًا على مجريات الأمور داخل جهة عملي.					
6	أعمل على تسهيل أعمال الآخرين.					
<b>الشعور بالكفاءة الذاتية</b>						
7	أثق في قدراتي على القيام بمهام وظيفتي.					
8	متطلبات القيام بواجبات الوظيفية تتفق تماما مع قدراتي.					
9	يمكنني التعامل بنجاح مع ما قد يواجهني من تحديات أثناء أداء مهام وظيفتي.					
10	لدي فرصة للتأثير على ما يحدث في الإدارة التابع لها.					
<b>الشعور بالاستقلالية</b>						
11	لدي استقلالية كاملة في تحديد كيفية أداء واجباتي الوظيفية.					
12	أستطيع أن أقرر بمفردتي متى أبدأ ومتى أنتهي من عملي.					
13	لدي المساحة الكافية من الحرية في تحديد كيفية أداء عملي.					
14	أستطيع اتخاذ قرارات على مسؤوليتي فيما يخص كيفية القيام بعملي.					

م	العبارة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
<b>الإثراء الوظيفي</b>						
<b>تنوع المهارات</b>						
15	ينطلب عملي استخدام عدد من المهارات المتقدمة.					
16	تزودني وظيفتي بفرص اكتساب مهارات جديدة.					
17	تمنحني وظيفتي فرص النمو والتقدم.					
18	تمنحني وظيفتي فرصة لأداء مهام وواجبات متنوعة.					
<b>تحديد المهام</b>						
19	المهام المطلوبة مني واضحة ومفهومة.					
20	توجد خطط عمل محددة.					
21	المهام المطلوبة مني مترابطة وتشكل وحدة واحدة حيث يمكن القيام بها من البداية حتى النهاية.					
<b>أهمية المهام</b>						
22	تعد طبيعة مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف البنك.					
23	يشعر زملائي في العمل بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها.					
24	هناك تأثير واضح لمهامي على الأعمال الوظيفية التي يقوم بها الآخرون.					
<b>استقلالية المهام</b>						
25	تتوافر لدي فرص للمبادرة والحرية في أداء المهام المطلوبة مني.					
26	أشعر بالاستقلالية في تحديد كيفية الأداء المهام الموكلة إلي.					
27	هناك استقلالية في أداء المهام التي أقوم بها.					
28	تسمح طبيعة عملي باتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بوظيفتي.					
29	تسمح الإدارة للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات.					
<b>التغذية العكسية</b>						
30	تتوفر لدي إمكانية رؤية نتيجة أدائي للمهام التي أقوم بها.					
31	يقدم لي لزملائي تغذية عكسية عن مستوى أدائي.					



م	العبارة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
32	يقدم لي البنك المعلومات التي تخص وظيفتي.					
33	يتم تزويدي بالتقارير اليومية عن عملي.					
34	يحصل الموظفون على تعليقات بانتظام.					
الالتزام التنظيمي.						
الالتزام العاطفي						
35	أرتبط عاطفيا بالبنك الذي أعمل به.					
36	أشعر أنني أعمل في جو عائلي.					
37	سوف أكون سعيدا جدا بقضاء بقية حياتي المهنية في هذا البنك.					
38	أشعر في الحقيقة كما أن مشكلات البنك هي مشكلتي الشخصية.					
الالتزام المستمر						
39	أقبل أي مهام أكلف بها لضمان استمرارية العمل.					
40	أهتم بمستقبل البنك الذي أعمل به.					
41	لا أرغب في الانتقال لأي مكان آخر لأنه لن يوفر لي المزايا الحالية.					
42	أشعر بالرضا بما يحقق لي العمل من منافع.					
الالتزام المعياري						
43	أحترم قيم وأخلاقيات العمل.					
44	هناك انتماء وولاء لمكان العمل.					
45	يوجد تنسيق وتعاون مع زملائي.					
46	تربطني بزملائي علاقة صداقة قوية تؤدي إلى التزامي في العمل.					
47	أقوم بتنفيذ المهام الموكلة إلي طبقا لمعايير الجودة المحددة بالبنك.					