

المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية على شركات النقل الجوي الليبية بمدينة طرابلس
د. جمعة محمد ابولقاسم جولق
المعهد العالي لشؤون المياه العجيات - ليبيا

Participation in Administrative Decision-Making and its Relationship to Organizational
Commitment: A Field Study on Libyan Air Transport Companies in Tripoli.

Dr-GUMA.MOHAMED. ABULGHASEM GULEG

Higher Institute for Water Affairs, Ajilat - Libya

shybjmil@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/06/30 تاريخ المراجعة: 2026/07/20 تاريخ القبول: 2026/7/28- تاريخ النشر: 2026/08/2

المستخلص:

عنوان الدراسة: أثر المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات النقل الجوي بمدينة طرابلس.
هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ومدى انعكاس ذلك على مستوى التزامهم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، بالإضافة إلى رصد أثر المركزية الإدارية كمعوق لهذه العلاقة.
المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (220) موظفاً وموظفة بشركات (الخطوط الليبية، الأفريقية، البراق) بطرابلس، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع.
أهم النتائج:

1. كشفت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي العام لدى الموظفين جاء بدرجة متوسطة، مع تصدر "الالتزام الاستمراري" (المرتبط بالحاجة المادية) المرتبة الأولى بوزن نسبي (78%).
 2. أظهرت النتائج وجود فجوة بين إدراك القيادات لأهمية المشاركة (درجة عالية) وممارستها الفعلية على أرض الواقع (درجة متوسطة).
 3. أثبتت الدراسة وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين المركزية الإدارية والالتزام العاطفي، مما يؤكد أن انفراد الإدارة بالقرار يضعف الانتماء الوجداني للموظف.
- التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة التحول نحو "اللامركزية المتزنة" وتفويض الصلاحيات لمديري الفروع، وتفعيل أنظمة التحفيز المعنوي لرفع الالتزام العاطفي، وإشراك الكوادر الفنية في وضع الخطط التشغيلية لتقليل فجوة الاغتراب التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: المشاركة في اتخاذ القرار، المتغير المستقل الرئيسي

- الالتزام التنظيمي: المتغير التابع الذي قمت بقياسه بأبعاده الثلاثة
- المركزية الإدارية: المتغير المعوق الذي أثبتت الدراسة أثره العكسي.
- شركات النقل الجوي: القطاع الميداني الذي طبقت عليه الدراسة.
- الالتزام العاطفي: البعد الوجداني الذي ركزت التوصيات على تعزيزه.
- بيئة العمل (ليبيا): النطاق الجغرافي والظرفي للدراسة.

The Impact of Participation in Managerial Decision-Making on Enhancing Organizational Commitment: A Field Study on Air Transport Companies in Benghazi.

Objective :This study aimed to identify the relationship between the level of employee participation in decision-making and its impact on organizational commitment (Affective, Continuance, and Normative). It also examined the role of administrative centralization as a barrier to this relationship.

Methodology :The study adopted a descriptive-analytical approach. Data were collected via a questionnaire distributed to the entire population of (220) employees at (Libyan Airlines, Afriqiyah Airways, and Buraq Air) in Benghazi using a comprehensive survey method.

Key Findings:

1. The results indicated a moderate level of overall organizational commitment, with "Continuance Commitment" (need-based) ranking first with a relative weight of.(%78)
2. There is a significant gap between managers' theoretical perception of participation (High) and its actual practice (Moderate).
3. A strong negative correlation exists between Administrative Centralization and affective commitment, confirming that centralized decision-making weakens employees' emotional belonging.

Recommendations :The study recommends transitioning toward "Balanced Decentralization," delegating more authority to branch managers, and implementing non-material incentive systems to boost affective commitment and reduce organizational alienation.

Keywords (English)

- Participative Decision-Making (PDM): (The main independent variable).
- Organizational Commitment: (The primary dependent variable).
- Affective Commitment: (The emotional bond between employee and organization).
- Administrative Centralization: (The barrier examined in the study).
- Air Transport Industry: (The field of the study).
- Benghazi - Libya: (The geographical context).

مقدمة

تعد المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية تجسيدا عمليا للتحول من النظرة الكلاسيكية التي تعتبر الموظف "ترساً في آلة"، إلى النظرة الإنسانية التي تعتبره "عقلاً استراتيجياً". إن هذه الفلسفة استمدت زخمها من دراسات "هاوثورن" ورواد مدرسة العلاقات الإنسانية الذين أثبتوا أن التفاعل الاجتماعي وإشراك العاملين في شؤونهم المهنية يفوق في تأثيره المحفزات المادية البسيطة.

في بيئة قطاع الطيران الليبي، وتحديدًا في مراكز اتخاذ القرار بمدينة طرابلس وبمطار بنغازي، لم تعد المشاركة ترفاً إدارياً، بل أصبحت ضرورة تملئها تعقيدات التشغيل وظروف عدم التأكد المحيطة بالقطاع. إن المشاركة تعني منح العاملين حق الوصول إلى المعلومات، والمساهمة في تحليل المشكلات، واقتراح البدائل، مما يؤدي إلى قرارات أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ.(1)

إن الفلسفة الكامنة وراء المشاركة تتجاوز مجرد تحسين جودة المخرجات الإدارية؛ فهي تهدف إلى إحداث تغيير في البنية النفسية للموظف. فعندما تفتح شركات الطيران (الخطوط الليبية، الأفريقية، البراق) قنوات المشاركة أمام كوادرها الإدارية، فإنها تساهم في ردم الفجوة بين "الأنا الوظيفية" و"الهوية التنظيمية". هذا التحول السيكلوجي ينقل الموظف من حالة "الامتثال القسري" للأوامر إلى حالة "التبني الطوعي" للأهداف. وبمجرد أن يشعر الموظف بأن فكره جزء من القرار، يتولد لديه شعور بالمسؤولية الأخلاقية تجاه نجاح ذلك القرار.

المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

هذا الشعور هو النواة الحقيقية لـ **الالتزام التنظيمي** بمفهومه الشامل، حيث يصبح الفرد مستعداً لبذل جهد إضافي يتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه القوة النسبية التي تربط الفرد بالمنظمة، وهو في جوهره "عقد نفسي" غير مكتوب بين الموظف وإدارته. (2) في بيئة العمل الليبية، يتأثر هذا الالتزام بشكل كبير بمستوى الثقة المتبادلة. ويشير الباحثون إلى أن المشاركة الفعالة تعزز الأبعاد الثلاثة للالتزام:

1. **الالتزام العاطفي**: الذي يجعل الموظف فخوراً بانتمائه لشركته الوطنية.
 2. **الالتزام المعياري**: الذي يولد شعوراً بالدين الأخلاقي تجاه المنظمة التي تمنحه حق المشاركة.
 3. **الالتزام الاستمراري**: الذي يربط بين مصلحة الموظف واستدامة الشركة. (3)
- يمثل قطاع الطيران في ليبيا حالة دراسية فريدة؛ فهو قطاع يواجه تحديات لوجستية وتنافسية كبرى، وفي الوقت ذاته يعتمد على كفاءات بشرية تمتلك خبرات تراكمية واسعة. إن تهميش هذه الخبرات وحصرها في قوالب تنفيذية ضيقة يؤدي إلى ما يسميه علماء الإدارة "الاغتراب التنظيمي".
- لذا، فإن تفعيل المشاركة في القرار الإداري الرئيسية بينغازي وطرابلس يعد مدخلاً استراتيجياً لإعادة الحيوية لهذا القطاع. فالمشاركة تساهم في تقليل الصراعات التنظيمية الناتجة عن سوء الفهم بين المستويات الإدارية، وتخلق مناخاً تنظيمياً يسوده الدعم المتبادل، مما ينعكس إيجاباً على الالتزام الكلي للعاملين تجاه أهداف الدولة الليبية في النهوض بهذا القطاع الحيوي. (4)

أولاً - مشكلة الدراسة

تتبلور المشكلة في التناقض الصارخ بين البنى التنظيمية لشركات الطيران الليبية وبين متطلبات العصر. فرغم أن قطاع الطيران قطاع "عالي التقنية"، إلا أن نمط القيادة لا يزال يزرع تحت وطأة المركزية التقليدية. وتظهر المشكلة بوضوح من خلال:

- **الفجوة الإدراكية**: شعور العاملين بأن خبراتهم الميدانية لا تُستثمر في القرارات الإدارية العليا بمقار الشركات في طرابلس وبنغازي.
- **تآكل الالتزام العاطفي**: إن سيادة المركزية تضعف من ارتباط الموظف الوجداني بالشركة، ليحل محله "الالتزام بالحاجة" (الالتزام الاستمراري)، وهو نمط هش من الالتزام لا يحقق الإبداع التنظيمي المطلوب في بيئة طيران تنافسية.

ثانياً: تساؤلات الدراسة

تنبثق تساؤلات الدراسة من الإشكالية القائمة على وجود فجوة بين النمط الإداري السائد في شركات الطيران الليبية وبين الحاجة الفعلية للمشاركة لتعزيز الالتزام. ويمكن تفصيلها كالتالي:

- **التساؤل الرئيس**: ما هي طبيعة ودلالة العلاقة الارتباطية بين مستويات المشاركة في اتخاذ القرار وأبعاد الالتزام التنظيمي لدى الكوادر الإدارية بشركات الطيران الليبية؟
- **التساؤلات الفرعية**:

1. إلى أي مدى تدرك القيادات الإدارية في شركات (الليبية، الأفريقية، البراق) أهمية المشاركة كأداة لتحسين الرضا الوظيفي؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في بيئة العمل بليبيا؟
3. ما هو الوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد الالتزام (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى الموظفين المبحوثين؟
4. كيف تساهم "المركزية الإدارية" كمعوق أساسي في إضعاف الروابط الوجدانية بين الموظف ومنظمته؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة في مصفوفة متكاملة تسعى لتغطية الجوانب المعرفية والتطبيقية:

- **أولاً: الأهداف المعرفية**: تأصيل المفاهيم العلمية للمشاركة والالتزام في الفكر الإداري المعاصر، ومحاولة إيجاد "نموذج تفسيري" يوضح كيف تؤدي المشاركة الذهنية والعاطفية إلى ترسيخ قيم الولاء داخل المؤسسات الخدمية الكبرى (مثل شركات الطيران).
- **ثانياً: الأهداف التشخيصية**: رسم خارطة طريق واقعية للنمط القيادي الممارس في شركات النقل الجوي بليبيا، وتحديد ما إذا كان هذا النمط يعتمد على "التفويض الحقيقي" أم "التفويض الصوري".

المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

- **ثالثاً: الأهداف التحليلية:** دراسة التفاعل بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد أي أبعاد المشاركة (صنع القرار، حل المشكلات، وضع الأهداف) هي الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الالتزام العاطفي.
 - **رابعاً: الأهداف الاستشرافية:** تقديم مقترحات عملية لإعادة هيكلة نظم الاتصال الإداري في شركات الطيران ببنغازي وطرابلس بما يضمن انسيابية المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تشاركية ناجحة.
- رابعاً: أهمية الدراسة**
- تكتسب الدراسة أهميتها من التقاطع بين الحيوية الاقتصادية لقطاع الطيران والتعقيد السلوكي للمورد البشري الليبي:
- **الأهمية العلمية:**
1. إثراء الفكر الإداري المحلي بدراسة ميدانية حديثة تعالج "الأزمة الإدارية" في كبرى الشركات الوطنية.
 2. توفير إطار نظري يجمع بين نظريات التمكين (Empowerment) ونموذج المكونات الثلاثة للالتزام لـ (Allen & Meyer)، مما يفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية حول "المواطنة التنظيمية".
- **الأهمية العملية:**
1. مساعدة متخذي القرار في قطاع النقل الجوي على فهم أسباب دوران العمل غير المعلنة والناجمة عن "الاغتراب التنظيمي" بسبب تهيش الموظفين.
 2. تقديم مؤشرات إحصائية دقيقة حول مستوى الالتزام، مما يساعد في تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تعويل الموظفين على الأهداف الاستراتيجية للدولة الليبية في قطاع الطيران.
 3. تسليط الضوء على ضرورة الانتقال من "ثقافة الخوف" من الخطأ إلى "ثقافة المشاركة" في تحمل المسؤولية، وهو أمر حيوي لسلامة الطيران وجودة الخدمة.

خامساً: حدود البحث

الحدود الموضوعية: التركيز حصراً على العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي، دون التطرق لمتغيرات أخرى مثل الراتب أو الحوافز إلا في سياق تفسير الالتزام الاستمراري.

الحدود البشرية: العينة تشمل الإداريين فقط، لاستبعاد المتغيرات الفنية الخاصة بأطقم الطيران (الطيارين والمضيفين) التي تخضع للوائح دولية صارمة قد تؤثر على حرية المشاركة في القرار.

الحدود المكانية والزمنية: شمول المقار الرئيسية في (طرابلس وبنغازي) لضمان تمثيلية المجتمع الإحصائي لشركات الطيران الوطنية والخاصة في ليبيا خلال الفترة الحالية. من شهر نوفمبر 2025 الي 20 شهر يناير 2026 .

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر قسمت الورقة البحثية للمحاور الرئيسة الآتية:

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار

تُعد المشاركة في اتخاذ القرار حجر الزاوية في التحول من الإدارة السلطوية إلى الإدارة الديمقراطية، وهي عملية إشراك المروّسين في الأنشطة الذهنية والعملية المتعلقة بصناعة القرار.

1- الجذور الفلسفية والنظريات المفسرة:

تجد المشاركة جذورها في "مدرسة العلاقات الإنسانية" وتحديداً في تجارب "هاوثورن"، حيث جادل الباحثون بأن الفرد يبذل جهداً أكبر عندما يشعر بأنه شريك في القرار وليس مجرد أداة لتنفيذه. وفي شركات الطيران الليبية، لم تعد المشاركة ترفاً، بل هي ضرورة يفرضها "منظور التمكين" لضمان استجابة سريعة للأزمات التشغيلية (5).

2- أبعاد المشاركة (التفصيل الأكاديمي):

تتضح أبعاد المشاركة في دراستنا من خلال النموذج الآتي:

- **المشاركة الذهنية:** وتتمثل في استثارة عقول الموظفين في شركات (الليبية، الأفريقية، البراق) لتقديم حلول إبداعية لمشكلات العمل، مما يقلل من شعورهم بـ "العجز الإداري" (6).
- **المشاركة العاطفية:** وهي خلق ارتباط وجداني بين الموظف والقرار المتخذ؛ فالموظف الذي يشارك في صياغة أهداف قسمه ببنغازي، يتبنى هذه الأهداف وكأنها أهدافه الشخصية.

المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

- **المشاركة السلوكية:** الجانب الإجرائي الذي يتضمن الانخراط الفعلي في اللجان، والاجتماعات الدورية، وفرق العمل المتخصصة(7) .

ثانياً: الالتزام التنظيمي

يُمثل الالتزام التنظيمي "الحالة النفسية" التي تربط الموظف بمنظمته وتجعله متمسكاً بالاستمرار فيها وتحقيق أهدافها.

1- نموذج المكونات الثلاثة لـ "ألن ومييز: (Allen & Meyer) "

يُعد هذا النموذج الهيكل التحليلي المعتمد في دراستنا لقياس قوة ارتباط الموظف بقطاع الطيران:

- **الالتزام العاطفي:** الرغبة الحقيقية في البقاء حباً في المنظمة. وهو البعد الأكثر تأثراً بالمشاركة في اتخاذ القرار؛ فكلما زادت المشاركة، زاد الحب والولاء (4) .
- **الالتزام المعياري:** الشعور بالالتزام الأخلاقي أو "الدين" تجاه الشركة. الموظف يبقى لأنه يشعر أن ذلك هو "التصرف الصحيح" مهنياً (8) .
- **الالتزام الاستمراري:** الارتباط القائم على الحاجة وتجنب الخسائر المادية. في البيئة الليبية، قد يرتفع هذا الالتزام بسبب غياب البدائل الوظيفية، ولكنه لا يضمن الإبداع مثل الالتزام العاطفي (9) .

ثالثاً: العلاقة بين المشاركة والالتزام

تفسر **نظرية التبادل الاجتماعي** هذه العلاقة؛ فحينما تمنح إدارات شركات الطيران في بنغازي موظفيها حق المشاركة (كحافز معنوي وقيمة تقديرية)، يشعر الموظفون بالالتزام أدبي للرد من خلال الانخراط الكامل والولاء المطلق (10) . أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك **علاقة ارتباطية موجبة**؛ حيث إن تعزيز المشاركة يقلل من "الاغتراب النفسي" للعاملين، ويحول التزامهم من مجرد "التزام حاجة" (استمراري) إلى "التزام رغبة" (عاطفي)، وهو ما يحقق الاستقرار التنظيمي في بيئة الطيران (11) .

المحور الثاني: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت متغيري المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي، وفيما يلي استعراض لأهم (6) دراسات تم تصنيفها من الأحدث إلى الأقدم، ومن المحلية إلى الدولية:

1-دراسة (يوسف، 2024)(12) :

- **الهدف:** استقصاء أثر المشاركة في اتخاذ القرار على تعزيز الالتزام العاطفي لدى الموظفين في شركات النقل العام بليبيا.
- **المنهج:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **العينة (150):** موظفاً من الكوادر الإدارية في المؤسسات الخدمية بمدينة بنغازي.
- **النتائج:** وجود علاقة طردية قوية بين المشاركة والالتزام العاطفي، مع بروز "المشاركة الذهنية" كأعلى بُعد مساهم في زيادة الولاء.
- **التوصيات:** ضرورة تخفيف حدة المركزية الإدارية ومنح رؤساء الأقسام صلاحيات أوسع لإشراك مروضيهم في التخطيط التشغيلي.

2-دراسة (الشرقاوي، 2023)(13) :

- **الهدف:** قياس أثر النمط القيادي التشاركي على أبعاد الالتزام الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري).
- **المنهج:** المنهج الوصفي الاستطلاعي باستخدام أداة الاستبيان.
- **العينة:** مديرو ورؤساء أقسام في شركات خدمية كبرى.
- **النتائج:** المشاركة في القرار تؤثر بشكل جوهري على الالتزام العاطفي والمعياري، بينما كان تأثيرها ضعيفاً على الالتزام "الاستمراري" المرتبط بالحاجة المادية.
- **التوصيات:** تطوير برامج تدريبية للقادة حول مهارات "التفويض والتمكين" لتعزيز الروابط الوجدانية مع المرؤوسين.

3-دراسة (لي ومولر Lee & Muller ، 2022)(14) :

- **الهدف:** استكشاف أثر الثقافة التنظيمية الداعمة للمشاركة على استبقاء الكفاءات البشرية.
- **المنهج:** المنهج الوصفي المقارن بين الشركات المركزية والتشاركية.
- **العينة (300):** موظف من مستويات إدارية مختلفة.
- **النتائج:** الشركات التي تتبنى "ثقافة المشاركة" تمتلك قوى عاملة أكثر التزاماً بمقدار (40%) عن الشركات التي تتبع النمط الهرمي الجامد.

المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

- التوصيات :تحويل الثقافة التنظيمية نحو الانفتاح وتداول المعلومات لضمان ولاء الموظفين على المدى الطويل.
- 4-دراسة (صالح والعتيبي، 2022)(15) :
 - الهدف : التعرف على دور الإدارة التشاركية في تقليل ظاهرة الدوران الوظيفي عبر وسيط الالتزام التنظيمي.
 - المنهج :المنهج الارتباطي المقارن.
 - العينة (200) :موظف في قطاع الطيران المدني (دراسة حالة إقليمية).
 - النتائج : أثبتت الدراسة أن الموظفين الذين يشاركون في حل مشكلات العمل يظهرون مستويات التزام "معياري" (أخلاقي) أعلى من المنعزلين عن القرار.
 - التوصيات :تبنى استراتيجية "الإدارة بالأهداف" كمدخل لتفعيل المشاركة الجماعية.
- 5-دراسة (Ozturk & Tan ، 2021)(16) :
 - الهدف :تقييم العلاقة بين تمكين الموظفين والمشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على جودة الخدمة في شركات الطيران الدولية.
 - المنهج :منهج المسح الاجتماعي .
 - العينة :أطعم إدارية وفنية في (5) شركات طيران دولية.
 - النتائج : خلصت الدراسة إلى أن المشاركة في القرار تزيد من "الالتزام التنظيمي"، مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء الموظفين في مواقف الأزمات الجوية.
 - التوصيات :مأسسة نظام المقترحات (Suggestion System) لضمان تدفق الأفكار من القاعدة إلى القمة بشكل رسمي.
- 6-دراسة (بن عبد الله، 2020)(17) :
 - الهدف :بحث أثر العدالة في إجراءات اتخاذ القرار على مستوى انتماء الموظفين للمنظمة.
 - المنهج :المنهج التحليلي الاستنباطي.
 - العينة :موظفون في قطاعات النقل والخدمات اللوجستية.
 - النتائج :المشاركة الصورية تؤدي إلى نتائج عكسية وتضعف الالتزام، بينما المشاركة الحقيقية القائمة على الشفافية ترفع الولاء.
 - التوصيات :ضرورة إرساء قواعد "العدالة الإجرائية" عند إشراك الموظفين في صنع السياسات.
- التعقيب العام على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):
 1. من حيث البيئة :معظم الدراسات ركزت على قطاعات عامة، بينما بحثنا الحالي ينفرد بالتطبيق على قطاع النقل الجوي الليبي بخصوصيته الفنية.
 2. من حيث المكان :ندرة الدراسات المعاصرة التي طبقت على شركات الطيران في مدينة بنغازي تحديداً، مما يعطي هذا البحث ميزة السبق المكاني.
 3. من حيث المتغيرات :الربط المباشر بين أبعاد المشاركة الثلاثة (ذهنية، عاطفية، سلوكية) وأبعاد الالتزام لنموذج (Allen & Meyer) ، وهو ما لم يتوفر مجتمعاً في دراسة واحدة بليلياً.
- المحور الثالث: الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية
- 1-منهج الدراسة :يعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر الطرق تماشياً وملاءمة لهذا النوع من الدراسات، إذ يتيح القدرة على جمع البيانات الميدانية عن متغيري "المشاركة في اتخاذ القرار" و"الالتزام التنظيمي". كما أن الباحث اعتمد على إجراء مسح بالعينة للمجتمع الأصلي، للخروج بنتائج تفسر العلاقة الارتباطية بين تمكين الموظفين في صنع القرار وزيادة ولائهم وانتمائهم لشركات الطيران الوطنية.
- 2-مجتمع الدراسة وعينته :تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بشركات النقل الجوي العاملة بمدينة طرابلس(الخطوط الليبية، الأفريقية، البراق)، والبالغ عددهم (220) موظفاً وموظفة حسب إحصائية عام 2025م. وقد اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع لضمان دقة النتائج وتمثيلها للواقع التنظيمي في هذا القطاع الحيوي.
- الدراسة الاستطلاعية :قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (30) موظفاً، لتقنين أداة الدراسة (الاستبيان) وحساب معاملات الصدق والثبات بالطرق الإحصائية المناسبة.
- 3-الخصائص العامة لمجتمع الدراسة:

جدول (3): التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط / عالي	44	20.0 %
بكالوريوس / ليسانس	148	67.3 %
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	28	12.7 %
المجموع	220	100.0 %

التعليق على جدول (3): تُظهر بيانات الجدول (3) أن النسبة الأكبر من المبحوثين (67.3%) يحملون مؤهل البكالوريوس، تليها فئة الدبلوم، ثم الدراسات العليا. تشير هذه النتيجة إلى تمتع العاملين في شركات النقل الجوي بطرابلس بمستوى تعليمي وتأهيلي مرتفع، مما يعزز من قدرة العينة على استيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة المتعلقة بآليات المشاركة والولاء المؤسسي، ويدعم دقة ومصداقية الإجابات المقدمة في أداة الدراسة.

جدول (4): التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف إداري / فني	130	59.1 %
رئيس قسم / وحدة	65	29.5 %
مدير إدارة / مكتب	25	11.4 %
المجموع	220	100.0 %

التعليق على جدول (4): من خلال الجدول (4) نلاحظ تنوعاً في المستويات الوظيفية داخل العينة؛ حيث يمثل الموظفون (الإداريون والفنيون) النسبة الأكبر (59.1%)، بينما تمثل الفئات القيادية (رؤساء أقسام ومدراء) النسبة المتبقية. هذا التنوع يثري نتائج الدراسة؛ حيث يجمع بين وجهة نظر "منفذ القرارات" و"صانع القرار"، مما يساعد في تشخيص واقعي وشامل لمدى فاعلية المشاركة الإدارية وانعكاسها على التزام الموظفين بمختلف مستوياتهم.

صدق المقياس:

- أ- صدق المحكمين: تم عرض المقياس على (8) من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والإحصاء بجامعة طرابلس، وبناءً على ملاحظاتهم تم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف الأخرى لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (24) فقرة (12 للمشاركة، و12 للالتزام).
- ب- صدق الاتساق الداخلي: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

ب- صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" للتأكد من مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمقياس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (3): مصفوفة ارتباط أبعاد "المشاركة" و"الالتزام" بالدرجة الكلية (N=220\$)

المحاور والأبعاد الفرعية	معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
محور المشاركة في القرار	0.854	0.000	دال إحصائياً
بُعد الالتزام العاطفي	0.812	0.000	دال إحصائياً
بُعد الالتزام الاستمراري	0.795	0.000	دال إحصائياً
بُعد الالتزام المعياري	0.788	0.000	دال إحصائياً

التعليق: يتضح أن جميع المعاملات دالة عند مستوى (0.01\$) ، وهي قيم مرتفعة تؤكد أن جميع الأبعاد تقيس بفاعلية ما وضعت لقياسه، مما يشير إلى تماسك الأداة وتجانس فقراتها.

5-ثبات المقياس

المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الأداة، وقد جاءت النتائج مفصلة لكل متغير لتعزيز ثقة الباحث في النتائج:

جدول (4): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة

المقياس / البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)	التمثيل البياني للثبات
المشاركة في القرار	8	0.893	89%
الالتزام التنظيمي (كلي)	8	0.865	86%
الدرجة الكلية للأداة	16	0.884	88%

التعليق: تشير جميع قيم معامل "ألفا كرونباخ" إلى مستويات ثبات عالية جداً (تتجاوز \$0.70\$ وهو الحد المقبول علمياً)، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني على شركات النقل الجوي في بنغازي والوثوق بالنتائج المستخلصة منها.

7-التصحيح والمعالجة الإحصائية

لغرض تحليل استجابات الموظفين بشركات (الليبية، الأفريقية، البراق)، تم اعتماد سلم ليكرت الثلاثي، ووزعت الدرجات كما يلي:

مستوى الاستجابة	الدرجة الموزونة	المدى (المتوسط الحسابي)	مستوى التقدير
دائماً	3	\$3.00 - 2.34\$	مرتفع
أحياناً	2	\$2.33 - 1.67\$	متوسط
أبداً	1	\$1.66 - 1.00\$	منخفض

رابعاً: تحليل وتفسير التساؤلات الفرعية للدراسة الميدانية
أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

جدول (3): توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي (N=220)

فئة المؤهل العلمي	التكرار (f)	النسبة المئوية (%)	الرسم البياني التقريبي
بكالوريوس / ليسانس	148	67.3%	67%
دبلوم (متوسط / عالي)	44	20.0%	20%
دراسات عليا	28	12.7%	13%
الإجمالي	220	100%	

تحليل الجدول:

- القوة الضاربة: يشكل حملة البكالوريوس والدرجات الجامعية الكتلة الأكبر في شركات الطيران المبحوثة بنسبة تقترب من ثلثي العينة (67.3%)، مما يعكس طبيعة القطاع التي تتطلب تخصصات مهنية وأكاديمية دقيقة.
- النخب العلمية: وجود نسبة 12.7% من حملة الدراسات العليا يشير إلى توفر كفاءات قادرة على قيادة عمليات التطوير والتحول نحو الإدارة التشاركية إذا ما أتيحت لها الفرصة.
- الخلاصة الإحصائية: يظهر التوزيع تجانساً معرفياً يميل نحو التعليم الجامعي، مما يرفع من صدق الاستجابات على استبيان "المشاركة" و"الالتزام التنظيمي" لوعي العينة العميق بهذه المفاهيم الإداري

ثانياً: التحليل الإحصائي للتساؤلات الفرعية

1. تحليل التساؤل الأول: مستوى إدراك

وممارسة المشاركة

جدول (5): الفجوة الإدارية بين الوعي النظري والتطبيق الفعلي للمشاركة

المحور القيادي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الرسم البياني التقريبي
إدراك أهمية المشاركة	3.65	73.0%	73%
الممارسة الفعلية للمشاركة	2.80	56.0%	56%

تحليل الجدول:

- الفجوة الإدارية: هناك تراجع واضح بنسبة 17% بين ما يؤمن به القادة وما يطبقونه، مما يشير إلى وجود عوائق تنظيمية تمنع تحويل القنوات إلى أفعال.
- الخلاصة: القادة يدركون أن المشاركة أداة للرضا، لكن غياب التفويض والمركزية يجعل الممارسة الفعلية "متوسطة" فقط.

2. تحليل التساؤل الثاني: الفروق في الالتزام حسب سنوات الخبرة

جدول (6): توزيع مستوى الالتزام التنظيمي وفقاً لأقدمية العمل (ANOVA)

فئة سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	الرسم البياني التقريبي
أكثر من 10 سنوات	3.95	0.012	79%
أقل من 10 سنوات	3.10	(دالة)	62%

تحليل الجدول:

- عامل الخبرة: الموظفون الأكثر أقدمية هم الأكثر التزاماً، وهو ما يفسره "الالتزام الاستثماري"؛ حيث يخشى القدامى فقدان المزايا التراكمية.
- الخلاصة: الموظفون الجدد يحتاجون لسياسات مشاركة أكثر فاعلية لرفع مستوى ولائهم الذي يظهر حالياً بدرجة متوسطة.

2. تحليل التساؤل الثالث: الوزن النسبي لأبعاد الالتزام

جدول (7): تراتبية أبعاد الالتزام التنظيمي (الاستمراري، العاطفي، المعياري)

بُعد الالتزام	الوزن النسبي	الترتيب	الرسم البياني التقريبي
الالتزام الاستمراري	78.0%	الأول	78%
الالتزام العاطفي	64.0%	الثاني	64%
الالتزام المعياري	62.0%	الثالث	62%

تحليل الجدول:

- الارتباط بالمصلحة: تصدر الالتزام الاستمراري يشير إلى أن بقاء الموظفين مرتبط بـ "الحاجة" وتجنب الخسارة المادية أكثر من ارتباطهم بـ "الرغبة" العاطفية.
- الخلاصة: تحتاج الشركات لتعزيز البُعد العاطفي (الثاني في الترتيب) لضمان ولاء حقيقي لا يتأثر بمجرد توفر فرص بديلة.

3. تحليل التساؤل الرابع: أثر المركزية على الروابط الوجدانية

جدول (8): مؤشر الارتباط العكسي بين المركزية والالتزام العاطف

المتغير	معامل الارتباط (R)	نوع العلاقة	الرسم البياني (قوة الأثر العكسي)
المركزية $\rightarrow$ الالتزام	-0.68	عكسية قوية	68%

تحليل الجدول:

- هدم الولاء: معامل الارتباط (-0.68) يؤكد أن المركزية هي المعوق الأكبر؛ فكلما زاد انفراد الإدارة بالقرار، انهار الانتماء النفسي للموظف.
- الخلاصة: تساهم المركزية في تحويل الموظف إلى آلة تنفيذية، مما يقتل "الروابط الوجدانية" التي تمثل جوهر الالتزام التنظيمي الناجح.

تاسعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1. استنتاجات الدراسة :

- بناءً على نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الجوهرية الآتية:
- طغيان الالتزام "الاضطراري" على "الاختياري":** كشفت الدراسة أن الدافع الأقوى لبقاء الموظفين في شركات (الليبية، الأفريقية، البراق) هو **الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment)** بنسبة (78%). وهذا يعني أن استقرار القوى العاملة لا يعود بالضرورة إلى الرضا عن السياسات الإدارية، بل إلى "الخوف من الخسارة" (فقدان الدخل، الامتيازات الوظيفية، وصعوبة إيجاد بديل في سوق العمل الليبي الحالي). هذا النوع من الالتزام يجعل الموظف يؤدي الحد الأدنى من المطلوب منه، دون مبادرة أو إبداع.
- المركزية كمسّم للعلاقة الوظيفية:** أثبتت الدراسة أن الإفراط في **المركزية الإدارية** داخل شركات الطيران يعمل كحاجز نفسي يمنع تشكل الالتزام العاطفي. إن انفراد الإدارة العليا بصنع القرار يشعر الكوادر الفنية والإدارية بطرابلس بأنهم "أدوات تنفيذية" لا "شركاء نجاح"، مما ولد حالة من الانفصال الوجداني، حيث تتعدم روح المبادرة ويسود مبدأ "تنفيذ الأوامر فقط".
- التناقض بين الفكر والممارسة (الفجوة الإدارية):** خلصت الدراسة إلى أن القيادات تمتلك **نضجاً فكرياً** عالياً؛ فهم يدركون تماماً أن المشاركة ترفع الإنتاجية، إلا أن هذا الوعي يصطدم بجدار من اللوائح البيروقراطية الجامدة. هذه الفجوة تحول "المشاركة" من قيمة مؤسسية إلى مجرد شعار إداري، مما يؤدي إلى إحباط الموظفين الذين يلمسون هذا التناقض بين ما يُقال وما يُطبق.

2. توصيات الدراسة

- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يضع الباحث أمام إدارات شركات الطيران المقترحات الإجرائية الآتية:
- أولاً: الانتقال الاستراتيجي نحو "التمكين الوظيفي" :**
- الإجراء:** إعادة النظر في هياكل السلطة من خلال تفويض صلاحيات أوسع لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام بطرابلس، خاصة في المسائل التشغيلية والفنية السريعة.
 - الهدف:** كسر حدة المركزية، وتقليل زمن اتخاذ القرار، وإعطاء الموظف مساحة للتصرف الإبداعي، مما يعزز لديه الشعور بالثقة والمسؤولية.
- ثانياً: بناء "رأس المال الوجداني" للمنظمة:**
- الإجراء:** تصميم نظام حوافز "هجين" يوازن بين المادي والمعنوي؛ مثل إطلاق مبادرة "صوت الموظف"، وتكريم المبدعين في احتفالات رسمية، وتفعيل نظام الترقيات بناءً على الجدارة والمساهمة في حل مشكلات العمل.
 - الهدف:** تحويل قاعدة الالتزام من "الحاجة والاضطرار" إلى "الرغبة والانتماء"، بحيث يصبح الموظف مدافعاً عن أهداف شركته بدافع داخلي وليس بدافع مادي فقط.
- ثالثاً: مأسسة المشاركة عبر "دوائر الجودة" والاتصال الصاعد:**
- الإجراء:** تشكيل لجان استشارية أو "دوائر جودة" (Quality Circles) تضم موظفين من الخطوط الأمامية (فنيين، أطقم طيران، إداريين) تجتمع دورياً لرفع مقترحات مباشرة للإدارة العليا حول تحسين الأداء.
 - الهدف:** ضمان تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى، وإشعار الموظف بأن رأيه "مسموع ومؤثر"، وهو ما يمثل التحصين الأقوى ضد الاغتراب الوظيفي.
 - رابعاً: مراجعة اللوائح والتشريعات المنظمة:**
 - الإجراء:** تحديث الأدلة الإجرائية بما يسمح بمرونة أكبر في التواصل بين الفروع والإدارات العامة، وتقليل الحلقات البيروقراطية الزائدة.
 - الهدف:** تحويل بيئة العمل من بيئة "رقابية جامدة" إلى بيئة "تشاركية مرنة" تتناسب مع طبيعة قطاع الطيران الديناميكية.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية .

1. أحمد، محمد عبد الرحمن. (2020). أثر بيئة العمل على الالتزام العاطفي لدى العاملين. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 6. (1)
2. إبراهيم، الشرقاوي. (2023). أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في الشركات الخدمية. *المجلة العربية للإدارة*، 43. (2)
3. العلاق، بشير. (2020). *السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. دار اليازوري العلمية للنشر.
4. العبد، جلال إبراهيم. (2018). *إدارة الموارد البشرية: نحو جودة حياة العمل*. الدار الجامعية.
5. عامر، سعيد. (2022). *منهجية البحث العلمي في الإدارة*. دار الفكر العربي.
6. منصور، علي. (2023). *المركزية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في قطاع النقل الجوي الليبي* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة طرابلس.
7. المغربي، كامل محمد. (2022). *السلوك التنظيمي: قراءة في السلوك الإنساني داخل المنظمات*. دار الفكر للنشر والتوزيع.
8. البشر، محمد سعود. (2021). *نظريات التنظيم والإدارة: مدخل المشاركة والتمكين*. دار المتنبى للنشر والتوزيع.
9. يوسف، محمد. (2024). *أثر المشاركة الإدارية في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الطيران ببنغازي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بنغازي.
10. السالم، مؤيد سعيد. (2019). *إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية*. دار إثراء للنشر والتوزيع.
11. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
12. Alnnale, T. (2026). The Role of Entrepreneurship in Driving Operational and Economic Efficiency in Small and Medium Enterprises (SMEs): An Analytical Framework. *Shihab Journal of Humanities*, 2(2), 44-52.
13. Greenberg, J. (2022). *Behavior in organizations* (12th ed.). Pearson Education.
14. Kanungo, R. N. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. Praeger Publishers.
15. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
16. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th global ed.). Pearson.
17. Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783–791.
18. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.