



التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان

موزه بنت محمد بن جمعه المزروعية

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في الإدارة التربوية تخصص التخطيط والسياسات التعليمية

قسم التربية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

٢٠٢٥م / ١٤٤٧هـ

التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية
العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في الإدارة التربوية تخصص التخطيط والسياسات التعليمية

إعداد:

موزه بنت محمد بن جمعه المزروعية

إشراف

د. عبد الله بن علي الفارسي (مشرفاً رئيساً)

د. حمود بن أحمد الحيني (مشرفاً مساعداً)

٢٠٢٥م / ١٤٤٧هـ

قرار لجنة المناقشة

(التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان)

أعدتها الطالبة:

موزه بنت محمد بن جمعه المزروعية

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2 / 10 / 2025 م

المشرف الثاني

المشرف الرئيس

د. حمود بن أحمد الحنيني

د. عبدالله بن علي الفارسي

أعضاء لجنة المناقشة

م	صفته في اللجنة	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الكلية/ المؤسسة	التوقيع
1	رئيس اللجنة	د. سعيد بن مسلم الراشدي	أستاذ مساعد	القرآن الكريم وعلومه	جامعة الشرقية	
2	المناقش الخارجي	أ.د. راشد بن سليمان الفهدي	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس	
3	المناقش الداخلي	د. راشد بن محمد الحجري	أستاذ مشارك	الأصول والإدارة التربوية	جامعة الشرقية	
4	المشرف الرئيس	د. عبدالله بن علي الفارسي	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرقية	

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة، وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الاسم: موزه بنت محمد بن جمعه المزروعية

التوقيع: ع

هَدَاءٌ

إلى عائلتي الغالية،

التي كانت مصدر الحب والدعم والتشجيع،

إلى والدتي الحبيبة، التي أحاطتني بعطفها ودعائها اللامتناهي،

وإلى والدي العزيز، الذي كان لي القوة والسند في مسيرتي رحمه الله رحمة واسعة

إلى زوجي، الذي كان مصدر الإلهام حتى انتهيت من دراستي

وكان مصدر القوة والإلهام في أصعب الأوقات،

وإلى روح أختاي: مريم وهداية، رحمهما الله رحمة واسعة وجمعني بهم في مستقر رحمته

وإلى أقاربي الأعزاء وأصدقائي الأفاضل،

الذين شجعوني ودعموني بلا توقف،

أهدي هذا العمل المتواضع،

تقديراً لكم ولما قدمتموه من تضحيات ومحبة،

وأملأ في أن يكون مصدر فخر لكم.

وفي الختام،

أسأل الله العلي القدير أن يبارك هذا السعي،

وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم،

وأن يتقبله في ميزان حسناتنا،

وأن ينفع به من يطلع عليه.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه وسلم، أما بعد، في مسيرة العلم والمعرفة، نقف على أعتاب الإنجازات بقلوب ممتنة، وأرواح ملؤها الشكر، ونرفع أكف الدعاء بالتوفيق والسداد لمن كانوا لنا عوناً وسنداً، بكل معاني الامتنان والتقدير، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة الشرقية هذا الصرح العلمي الشامخ الذي فتح لي أبواب المعرفة، وإلى كافة أساتذتها الأجلاء الذين قاموا بتعليمي وتوجيهي خلال مسيرتي الأكاديمية في برنامج الماجستير.

وهنا أتقدم بخالص الشكر للدكتور/ عبد الله الفارسي-رئيس قسم التربية- المشرف الرئيس على الرسالة، على ما قدمه لي من توجيهات طوال فترة الدراسة، فقد كان له عظيم الأثر في الانتهاء من رسالتي، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور/حمود الحنيني المشرف الثاني على رسالتي، والذي لم يدخر جهداً ولا وقتاً لنصيحتي للانتهاء من هذا العمل.

وبمشاعر يملؤها العرفان أتوجه بالشكر الخاص لكل من وقف بجاني أثناء خطوات بحثي بكل إخلاص وتفانٍ، وأتاح لي الفرصة لتجربة كل ما هو مفيد وبناء؛ مما سيكون له الأثر الكبير في مستقبلي العلمي والعملية، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل المناقشين على ما قدموه لي من نصح وتوجيه وإرشاد، فلهم مني كل الحب والتقدير.

التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان

إعداد:

موزه بنت محمد المزروعية

لجنة الإشراف:

د. حمود الحيني (مشرفاً مساعداً)

د. عبد الله الفارسي (مشرفاً رئيساً)

ملخص الرسالة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، وكذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم محافظة الوسطى، وتحديد العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم محافظة الوسطى، وتحليل الفروق تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٩٤) من العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، وتم تطبيق أداة الدراسة عليهم، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى كلاً من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بالنسبة للالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح ماجستير فأعلى في كلا من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر في كلاً من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في كلاً من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبه ذات دلالة إحصائية بين كلا من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة توفير نظام مرن في أداء المهام، والاهتمام بتشكيل فرق عمل داخل المديرية، والعمل على نشر ثقافة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي داخل المديرية، وقدمت مجموعة من المقترحات أهمها: الاهتمام بتشكيل فرق عمل داخل المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، والمحافظة على مستوى الالتزام التنظيمي بالمديرية واستثماره في رفع أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الالتزام التنظيمي، سلطنة عُمان.

الملخص باللغة الانجليزية

Administrative empowerment and its relationship with organizational commitment among employees at the Directorate General of Education in the Al Wusta Governorate in the Sultanate of Oman

Prepared by

Moza Mohammed Al Mazroui

Supervised by

Dr. Abdullah Al Farsi (Principal Supervisor)

Dr. Hamoud Al Hounini (Assistant Supervisor)

Abstract

The study aimed to identify the level of administrative empowerment among employees at the General Directorate of Education in Al-Wusta Governorate, as well as to determine the level of organizational commitment among these employees. It also sought to examine the relationship between administrative empowerment and organizational commitment among employees at the General Directorate of Education in Al-Wusta, and to analyze the differences based on the variables of gender, qualification, job title, and years of experience in relation to administrative empowerment and organizational commitment. To achieve the objectives of the study, the researcher adopted the descriptive method. The study sample consisted of (194) employees from the General Directorate of Education in Al-Wusta, to whom the study instrument was applied. The findings revealed that the levels of both administrative empowerment and organizational commitment were moderate. Statistically significant differences at the level of (0.05) were found in administrative empowerment in favor of males, while no significant differences were found for organizational commitment based on gender. Significant differences were found based on academic qualification in favor of holders of a Master's degree or higher in both administrative empowerment and organizational commitment. Similarly, significant differences were found in relation to years of experience, in favor of employees with 10 years or more, in both variables. No significant differences were found based on job title in either administrative empowerment or organizational commitment at the (0.05) level. The results also indicated a moderate, positive, and statistically significant correlation between administrative empowerment and organizational commitment. The study recommended the need to provide a flexible system for task performance, to pay attention to forming work teams within the directorate, and to promote a culture of administrative empowerment and organizational commitment. Among the key suggestions presented were the importance of establishing work teams within the General Directorate of Education in Al-Wusta and maintaining the current level of organizational commitment to further enhance employee performance.

Keywords: "Administrative empowerment, organizational commitment, Sultanate of Oman,."

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	لجنة المناقشة
ب	الإقرار
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز - ح	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
١٠-١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها وأهميتها
٢	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٧	أسئلة الدراسة
٨	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	حدود الدراسة
١٠	مصطلحات الدراسة
٧١-١١	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١١	أولاً: الإطار النظري
١٢	المحور الأول التمكين الإداري
١٢	مقدمة
١٣	مفهوم التمكين الإداري
١٥	أهمية التمكين الإداري
١٨	أبعاد التمكين الإداري
٢٠	خصائص التمكين الإداري
٢١	أنواع التمكين الإداري
٢٢	مراحل التمكين الإداري

الصفحة	الموضوع
٢٣	أساليب التمكين الإداري
٢٤	دعائم التمكين الإداري
٢٦	مستويات التمكين الإداري
٢٧	عوائق تمكين العاملين ومقترحات التغلب عليها
٢٩	متطلبات نجاح التمكين الإداري
٣٠	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
٣١	تعريف الالتزام التنظيمي
٣٣	أهمية الالتزام التنظيمي
٣٥	عناصر الالتزام التنظيمي
٣٧	أبعاد الالتزام التنظيمي
٣٩	مداخل الالتزام التنظيمي
٤٠	مراحل الالتزام التنظيمي
٤١	العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
٤٢	خصائص الالتزام التنظيمي
٤٣	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
٤٥	معوقات الالتزام التنظيمي
٤٦	المحور الثالث: أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للمؤسسة
٥١	المحور الرابع: الدراسات السابقة والتعليق عليها
٨٥-٧٢	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٧٣	منهج الدراسة
٧٣	مجتمع الدراسة
٧٤	عينة الدراسة
٧٥	أدوات الدراسة
٧٥	استبانة التمكين الإداري
٧٨	استبانة الالتزام التنظيمي
٨٤	إجراءات الدراسة
٨٥	الأساليب الإحصائية
١٠٣-٨٦	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

الصفحة	الموضوع
٨٧	نتائج الدراسة ومناقشتها
٨٧	نتائج السؤال الأول ومناقشته
٩١	نتائج السؤال الثاني ومناقشته
٩٥	نتائج السؤال الثالث ومناقشته
٩٧	نتائج السؤال الرابع ومناقشته
١٠٣	التوصيات والمقترحات
١١٩-١٠٤	قائمة المراجع
١٠٤	أولاً: المراجع العربية
١١٧	ثانياً: المراجع الأجنبية
١٣١-١٢٠	ملاحق الدراسة

قائمة الجدّاول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
٧٣	توزيع العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى	١
٧٤	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	٢
٧٦	توزيع فقرات استبانة التمكين الإداري بعد التحكيم في الدراسة الحالية	٣
٧٧	معاملات الارتباط (بيرسون) بين فقرات كل بعد، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه استبانة التمكين الإداري حيث ن=٣٠	٤
٧٧	معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد استبانة التمكين الإداري والدرجة الكلية للاستبانة حيث ن=٣٠	٥
٧٨	قيم معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة أبعاد التمكين الإداري	٦
٧٩	المعيار المعتمد في مستوى استبانة التمكين الإداري	٧
٨١	البند المحذوفة من استبانة الالتزام التنظيمي	٨
٨١	توزيع فقرات استبانة الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية بعد التحكيم	٩
٨٢	معاملات الارتباط (بيرسون) بين فقرات كل بعد، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لاستبانة التمكين الإداري حيث ن=٣٠	١٠
٨٢	معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة	١١
٨٣	معامل الثبات لاستبانة الالتزام التنظيمي حيث ن=٣٠	١٢
٨٤	المعيار المعتمد في مستوى استبانة الالتزام التنظيمي	١٣
٨٧	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوي التمكين الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان لأبعاد استبانة التمكين الإداري ككل	١٤
٨٩	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوي التمكين الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان لفقرات استبانة التمكين الإداري ككل	١٥
٩١	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان لأبعاد استبانة الالتزام التنظيمي ككل	١٦
٩٢	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان لفقرات استبانة الالتزام التنظيمي ككل	١٧
٩٥	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي	١٨
٩٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" الاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الدراسة وفقا لمتغير الجنس	١٩

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
٩٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٢٠
١٠٠	الإحصاءات الوصفية لأداء أفراد العينة على الاستبانة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٢١
١٠٠	نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٢٢
١٠١	اختبار LSD للمقارنات البعدية	٢٣
١٠٢	الإحصاءات الوصفية لأداء أفراد العينة على الاستبانة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٢٤
١٠٢	نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي يوضح الارتباط والاتساق الداخلي لاستبانة التمكين الإداري باستبانة الالتزام التنظيمي	٢٥

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
١٣٥-١٢١	الاستبانة في صورتها الأولية	١
١٢٦	أسماء المحكمين على الاستبانة	٢
١٣٠-١٢٧	الاستبانة في صورتها النهائية	٣
١٣٠	خطاب جامعة الشرقية لوزارة التربية والتعليم (تسهيل مهمة باحث)	٤
١٣١	خطاب وزارة التربية والتعليم للموظفين (تسهيل مهمة باحث)	٥

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها وأهميتها

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة:

أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها لا تستطيع جعل المؤسسات قادرة على مسايرة التحولات التي أفرزتها التغيرات والتطورات الاقتصادية والسياسية والتقنية والقانونية السريعة والمستمرة؛ الأمر الذي تطلب اعتماد أنماط وممارسات إدارية ذات أبعاد استراتيجية تؤسس على مجموعة من القيم والقواعد الجديدة، كما تستمد قوتها من خلال التركيز على مشاركة العاملين ذوي القدرات والمهارات والمواهب المتميزة التي يتم استثمارها في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الكفاءة والفعالية المستمرة؛ حيث يعتبر التمكين الإداري أحد هذه الأنماط الحديثة الذي يمكن عن طريقه جعل المؤسسة متجددة ومبدعة، وذات أفق إستراتيجي يسمح بتحقيق متطلبات التطوير الإداري وفي نفس الوقت يستجيب ويلبي احتياجات المواطنين المختلفة، ووفقاً لذلك فإن المؤسسات المعاصرة بحاجة ماسة لتبني بيئة تساند التمكين والقيادة الذاتية والتي تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

ويعد مفهوم التمكين الإداري أحد المفاهيم الحديثة التي جذبت اهتمام الكثير من المنظمات كونه يساعد على توسيع مشاركة العاملين، ومنحهم القوة والصلاحية والمبادرة لتحمل المسؤولية والذي ينعكس بدوره إيجاباً على أدائهم وولائهم للمنظمة (المطيري، ٢٠١٩)، ويقوم التمكين الإداري على تقديم الدعم للعاملين ومنحهم حرية كبيرة وفرصاً أكثر لممارسة أعمالهم؛ ومن ثم محاسبتهم على النتائج التي يحققونها واعتبار الأخطاء التي يقعون فيها دروساً يتعلمون منها الطرق الأفضل للنجاح، والتمكين يغير من واقع المنظمات فيبني سلوكيات إدارية جديدة وحديثة تخدم تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة بصورة أسرع وأفضل.

الثورة العالمية وما صاحبها من تطورات متسارعة في التكنولوجيا صاحبته تطورات في بيئات الأعمال استدعت زيادة اعتماد المنظمات على الموارد البشرية؛ لذا اعتمدت المنظمات على سياسة التمكين الإداري للتصدي للمنافسة ومواجهتها (محمدي، ٢٠١٦)، كما أن التمكين يساعد في تنمية وتحفيز رأس المال البشري كونه يركز على تدريب الأفراد وزيادة قدرتهم على الإسهام

والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات والتنمية المستمرة في كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة، علاوة على التدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين من أجل ضمان نجاح المشاركة الإدارية وتكوين فرق العمل المختلفة (Sharma,2020).

ومع هذا يختلف مفهوم التمكين باختلاف المنظور الذي رسمه الباحثون على حسب أبعاد التمكين، وفقا لجيروني أندرسون (Geroy Anderson) فإن التمكين الإداري هو "عملية مصممة لتزويد العاملين بالتوجيه والمهارات التي يحتاجونها للتأهل والاستقلال"، كما حددها غاريث جونز (Gharet Bonez) بأنها " عملية اتخاذ القرارات وتوفير فرصة لجعلها مقبولة"؛ وبالتالي فإن الموظف يتمتع بالقدرة على اتخاذ قرارات مهمة، ويكون مسؤولاً عن العواقب، ولديهم رغبة كاملة في تحمل مسؤولية إنجاز وظائفهم، في حين يكون لديهم أيضا الرجوع للقيادة على المستوى الإداري بعد الانتهاء من هذه المهام على المستوى الجزئي (Ibrahim,2019).

وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية التمكين الإداري منها دراسة (البلوشية ٢٠٢٤؛ الرواحية، ٢٠٢٢؛ الشياي وشلبي، ٢٠٢٤؛ الغزالي، ٢٠٢٠؛ اليعمدي، ٢٠٢١) التي أكدت فاعلية التمكين الإداري وأبعاده على مناخ العمل، والتي توصلت إلى أن التمكين الإداري يساهم في إكساب المرؤوسين بالمنظمات مهارة وصف الأداء ومنحهم فرصة لإثبات جدارتهم وشعورهم بالثقة من خلال وضع واختبار الحلول المناسبة لمواجهة المشكلات دون الرجوع للإدارة العليا، كما أن العاملين الذي تم تمكينهم أصبحوا يمتلكون مهارات وإمكانات أكبر في مستويات التعامل مع متطلبات الوظيفة ولديهم القدرة على توظيف المعلومات والموارد على المستوى الفردي بشكل متميز.

وبما أن التمكين الإداري يعمل على تزويد العاملين بالمزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المبادرة والإبداع، والحرية في اتخاذ القرارات، بغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل فهو بذلك يجعلهم يشعرون بأهميتهم وتقديرهم من قبل الإدارة، وبالتالي رفع مستوى التزامهم التنظيمي، فالتمكين الإداري يساعد على تحسين مستويات الالتزام التنظيمي، ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من الظواهر الأخرى ، فكلما زاد مستوى الولاء

التنظيمي أدى إلى استقرار العاملين وزيادة إنتاجيتهم وبقائهم في المنظمة، كما أنه المفتاح الأساسي لمعرفة مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، هذا بالإضافة إلى إسهامه بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال بجودة عالية وتكلفة أقل، فمهما ارتفعت درجة العلم والتكنولوجيا لدى المنظمة تظل المحافظة على العنصر البشري الملتمزم تحدياً يواجه الإدارات بشكل مستمر (المطري، ٢٠١٨)، وبالتالي أصبح الالتزام التنظيمي أحد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛ حيث تسعى جميع المنظمات العامة لبلوغه، فالالتزام بالمنظمة في الفكر الإداري المعاصر يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وتفانيه وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف (حسين، ٢٠٢٠).

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن الالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والمجموعات، لذلك استحوذ الالتزام التنظيمي على اهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي نظراً لانعكاس تأثيره على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة بشكل خاص وعلى أداء المنظمة بشكل عام، ولقد وضحت الدراسات (الجابري، ٢٠٢٢؛ السعدية، ٢٠٢٤؛ الشهومي، ٢٠٢٢؛ الناصرية، ٢٠١٩؛ الهنائي، ٢٠٢٠) أن الالتزام التنظيمي وتطوير العناصر الداخلية التي تؤثر على هذا الالتزام مهمة في تحسين أداء إدارة المؤسسات المختلفة حتى تستمر وتتقدم في لعب دورها التربوي والاجتماعي وتأدية رسالتها الوطنية، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية للمؤسسات وتعزيز الإبداع، الاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها؛ حيث يسهم الالتزام التنظيمي في تطوير القدرات الأدائية للعاملين في تلك المؤسسات، ويُعرف الالتزام التنظيمي بأنه الاندماج الكامل من قبل الفرد مع مؤسسته، وتطبيق كافة قوانينها وأنظمتها، والالتزام الكامل بها أثناء تطبيق مهامه الموكلة إليه، والسعي قديماً لتحقيق أهدافها (مطلق، ٢٠٢٠).

ويتضمن التمكين الإداري فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه، حيث يجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويحسن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، ويزيد من فعالية الاتصال بين المؤسسة والعاملين والعملاء، ويسرع في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية مما يؤدي إلى أداء أكثر فعالية، وقد كشفت دراسة حسن (٢٠٢٠) أن هناك ارتباط طردي موجب بين كلا من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، ودراسة بلعبور وطويوي (٢٠٢٣)، والتي بينت وجود ارتباط طردي موجب بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفز، الاتصال الفعال) و الالتزام التنظيمي، وكذلك دراسة بانكروبيتر (Puncrobuter,2016) والتي أظهرت أن للتمكين الإداري دور كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

نستنتج مما سبق أن التزام العاملين لا ينعكس على أدائهم داخل المؤسسة فقط، وإنما يتجاوز ذلك إلى جميع الجهات التي تتعامل معها أيضاً؛ لذا فالالتزام التنظيمي يعد عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المؤسسات، وهذا بلا شك يفرض على المديرين الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي والعمل على تحسينه ورفع مستوياته لدى الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، هذا بالإضافة إلى تمكينهم وإعطائهم مساحة كافية من الصلاحيات لتنفيذ أعمالهم، ونظراً لأهمية موضوعي التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، ولما لهما من نتائج على الفرد والمؤسسة على حد سواء، فقد أتت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

مشكلة الدراسة

من منطلق رؤية "عُمان ٢٠٤٠"، وبناءً على توجيهات حضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم-حفظه الله ورعاه- وترجمة لمتطلبات المرحلة القادمة نحو تمكين أفراد المجتمع ووحداته الإدارية من المشاركة في صنع القرار ومنحهم الصلاحية الإدارية، والبعد عن

المركزية، فقد أصبح الحديث عن التمكين الإداري أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف المرحلة المقبلة، فالتمكين الإداري يقوي الرقابة الذاتية لدى الأفراد، ويرفع من مستوى الشعور بالانتماء والولاء الوظيفي؛ لأنه يساعد على اختزال البيروقراطية المقبته التي تعيق الجهود المبذولة من أجل التطوير والتغيير والتحسين، واستغلال الوقت والجهد وينتج عنه النجاح في المسؤوليات الملقاة على عاتق الشخص وتحقيق الجودة في الأداء المؤسسي (البوسعيدية، ٢٠٢٤)، إن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المؤسسة يزرع الثقة في نفس العامل ويُشعره بأنه مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها، كما يؤكد التمكين على أنّ العاملين في مختلف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسالة المؤسسة وتحقيقها، ومن هنا يأتي دور التمكين الإداري باعتباره أحد المتغيرات الهامة والملحة، ومفتاحاً أساسياً في تحديد توافق العاملين مع المنظمة، والذي بدوره سيؤدي بالموظف إلى أن يملك الاستعداد التام في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار فيها (الجموعي ورضا، ٢٠٢٢).

كما أن الالتزام التنظيمي يشكل ركيزة أساسية ترتبط بسلوك العاملين في المؤسسات الحكومية تجاه مؤسساتهم التي يعملون بها؛ مما يؤثر في أدائهم وسلوكهم داخل مؤسساتهم التي يعملون بها وبالتالي يؤثر في أدائهم وسلوكهم داخل المؤسسة الأمر الذي يؤثر على جودة أدائهم لعملم، فالالتزام التنظيمي القوي يزيد من ارتباط الموظف بعمله، ويقلل من السلوك السلبي، كالإهمال، والتقصير في العمل، أو الغياب، وترك العمل (حسين، ٢٠٢٠).

ونظراً لأهمية التمكين الإداري وتأثيره على الالتزام التنظيمي؛ فقد بينت دراسة كلٍّ من (الجموعي ورضا، ٢٠٢٢، المطيري، ٢٠١٩، بلعبور وطويوي، ٢٠٢٣، حسن، ٢٠٢٠) أنّ التمكين الإداري يعمل على رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، من خلال تزويدهم بالمزيد من الصلاحيات والمسؤوليات التي تشجعهم على المبادرة والإبداع، والحرية في اتخاذ القرارات، بغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل فهم بذلك يشعرون بأهميتهم وتقديرهم من قبل الإدارة، وبالتالي رفع مستوى التزامهم التنظيمي؛ لذلك أوصت دراسة حسن (٢٠٢٠) بتعديل الهياكل التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بما يتلاءم مع تمكين المعلمين وتفويض سلطة اتخاذ القرار، وضرورة عقد

دورات تدريبية في التمكين الإداري للمديرين، وتوضيح أهمية تمكين المعلمين وفوائده في تطوير المدرسة، وتعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال مراعاة مطالبهم وتوفير نظام للحوافز وتشجيعهم وتحفيزهم، وأوصت دراسة (المطيري، ٢٠١٩) بمنح المزيد من الحرية والصلاحيات في العمل، وتطوير آلية مناسبة وعادلة لنظام المكافآت والترقيات التي تتناسب مع قدرات العاملين ومهاراتهم واشباع حاجاتهم، بالإضافة إلى خلق الانسجام بين أهداف العاملين وأهداف الوزارة، وتحسين ظروف العمل مما يساعد على زيادة الإنتاجية والرغبة في البقاء والاستمرار، والعمل على إعداد برامج تدريبية لنشر ثقافة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بين العاملين في الوزارة.

ولقد نبعت مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحثة كونها مساعدا لمدير دائرة بالمديرية، حيث لاحظت الباحثة ضعف التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي داخل المديرية، وللتأكد من مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، وقد توصلت الدراسة من خلال آراء العينة من وجود مستوى منخفض من التمكين الإداري ترتب عليه مستوى منخفض من الالتزام التنظيمي، وكذلك ضعف الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية، وعدم تنمية مهارات وقدرات الاتصال لدى العاملين، وعدم تحفيزهم وتشجيعهم على تطوير أساليب العمل قد يجعل من الصعب تطبيق مفهوم التمكين داخل تلك المؤسسات، ونظراً لأهمية التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى؛ حيث إنَّ ضعف الالتزام التنظيمي في أي مؤسسة يؤدي إلى التسبب في مجال العمل، بالإضافة إلى ترك العمل، وفقدان الرغبة في التطوير والإبداع وانخفاض الدافعية والإخلاص، ونقص التفاني في أداء الواجبات الوظيفية، ونظراً لما تم عرضه وندرة الدراسات المحلية التي تناولت علاقة المتغيرين حددت الباحثة أسئلة الدراسة فيما يأتي:

أسئلة الدراسة

١. ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم؟

٢. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم؟

٣. هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى تعزو لمتغير (النوع، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل)؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الحالية في النقاط التالية:

١. التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى.
٢. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
٣. تحديد العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الجوانب النظرية، والبحثية، والتطبيقية من خلال ما يأتي:

أ- الأهمية النظرية:

١. التعرف على واقع التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى سلطنة عمان.
٢. تعد هذه الدراسة ضمن سلسلة للدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي.
٣. تسهم في إثراء المكتبة العربية بالدراسات التطبيقية المتخصصة حول هذين المفهومين.

٤. فتح المجال أمام المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع؛ حيث إنَّ الدراسة وما تتضمنه من نتائج يعد إضافة أكاديمية ومحاولة لسد النقص في هذا المجال.

ب- الأهمية التطبيقية:

١. تحديد العلاقة بين التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

٢. الاستفادة من نتائج الدراسة في رسم خطط استراتيجية تسهم في تحقيق التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية بفعالية.

٣. الإسهام بنشر الوعي بأساليب إدارية تمنح الصلاحيات للموظفين لتحمل المسؤولية وتقليل الرقابة، مما يدفعهم إلى ضرورة تنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية، وتطوير مهاراتهم لخلق مناخ عمل مزدهر بالأعمال الأكثر إنتاجية، الأمر الذي يسهم في بناء المؤسسات بكفاءة وفاعلية.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة مستوى التمكين الإداري، ومستوى الالتزام التنظيمي، والعلاقة بين المتغيرين.

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري:

يعرفه الشيايدي وشلبي (٢٠٢٤) بأنه "استراتيجية منظمة ومهارة جديدة، تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات وإعطائهم الحرية للعمل بطريقة دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم" (ص، ٨٨).

التعريف الإجرائي:

هي عملية إدارية يتم من خلالها منح العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى مزيداً من الحرية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بعملهم في حدود الصلاحيات والمسؤوليات، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها الموظف في استبانة التمكين الإداري.

الالتزام التنظيمي:

يعرفه الشهومي (٢٠٢١) بأنه "عملية ارتباط الموظف مع المنظمة التي يعمل فيها، ورغبته في استمرارية العمل فيها، في إطار التشريعات والمعايير المنظمة للعمل وسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها من جانب، وحصول الفرد على المكاسب والمنافع المرجوة من جانب آخر" (ص، ٩)

ويعرف أيضاً بأنه "درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطها به، وهو يمثل اعتقاداً قوياً ومقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء وجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها" (صقر، ٢٠١٨، ٨).

التعريف الإجرائي: هو رغبة الفرد في البقاء والعمل في المديرية العامة للتربية بمحافظة الوسطى والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها، والإيمان والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها الموظف من خلال استبانة الالتزام التنظيمي

الفصل الثاني

الإطار النظري

المحور الأول - التمكين الإداري

المحور الثاني - الالتزام التنظيمي

المحور الثالث - العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

المحور الرابع - الدراسات السابقة والتعليق عليها

الفصل الثاني

تناول الفصل الثاني الإطار النظري حيث يشمل التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي

المحور الأول: التمكين الإداري

يعزى تميز أي نظام في المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة، ومنذ بداية الثمانينات ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي ظهر اتجاه قوي نحو ضرورة تسطيح الهيكل التنظيمي (Flattening)، وفي ظل التغيرات العنيفة التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، جيء بمدخل تمكين العاملين كصيحة جديدة تعج بها أدبيات الإدارة، وكضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكين يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة، وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها (الدوري وصالح، ٢٠٠٩).

ويشير إنجوري (Ongori, 2009) أن تمكين العاملين (Employees Empowerment) في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يسهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة؛ حيث يعد التمكين أحد الأساليب القيادية الحديثة الذي يقوم على منح القادة الثقة والاستقلالية وتنفيذ السلطة وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات؛ مما يولد لديه شعور بالثقة، ويُعجز طاقاتهم الكامنة التي تظهر إبداعاتهم وتزيد من دافعيتهم للعمل والإنجاز (بني هاني، ٢٠٢٠).

لذلك أكدت هواري (٢٠٢٠) على أن التمكين الإداري يعمل على ترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، ويُشكل إحدى الدعائم التي تقوم بها المدرسة لمواجهة التطورات والتحديات، ويفرض أنماطا سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري، على اعتبار أن الذي يشغل وظيفة إدارية يتخذ قرارات تتناسب مع طبيعة عمله، كما أنه ينمي الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي لدى القيادات الإدارية النابع من الثقة بهم وبأهميتهم.

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

يُعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب لابن منظور بأنه القدرة والاستطاعة يُقال: إنَّ فلانًا لذو مكانة من السلطان، أي: تمكن، وورد تعريف مفصل لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم محيط المحيط حيث إنَّ (مكن) الشيء، أي: قوي ومنتن ورسخ، استمكن من الأمر، أي: قدر واستطاع عليه (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٩).

ويشير أفندي (٢٠٠٣) إلى أن التمكين: هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات، كما عرفه ملحم (٢٠٠٦) بأنه "تحرير الفرد من القيود وتشجيعه وتحفيزه على ممارسة روح المبادرة والإبداع"، كما عرفه جاد الرب (٢٠٠٨) بأنه "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين بالمسؤولية للاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل العاملين والمؤسسة"، وعرفه أبو المجد (٢٠٠٨) بأنه "مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في صنع واتخاذ القرار في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة، والتدريب من أجل التميز في تحقيق أهداف المؤسسة".

ويعرفه النمر وآخرون (٢٠١١، ٤٢) التمكين الإداري بأنه "المشاركة بفاعلية في اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين العمليات الوظيفية داخل المؤسسة، وتحمل مسؤوليتها أمام متخذ القرار"، ويعرفه كل من راندر وهيزار (Render, Heizer) "على أنه توسيع وظائف الأفراد العاملين، ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المؤسسة" (جلاب والحسيني، ٢٠١٤، ٢٠).

ويعرفه أبو جمعة (٢٠١٨) بأنه "العملية التي تعطي بمقتضاه القيادات الإدارية المرونة الإدارية الكافية، والقدرة على صنع واتخاذ القرارات، وحل مشكلات العمل دون الرجوع للسلطات الأعلى مع توفير البيئة المناسبة"، وتعرفه الكثيري (٢٠٢٠، ٣٣٤) بأنه "تلك العملية التي تركز على تفويض

السلطة لاتخاذ القرار، وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل المكافآت، والتحسين المستمر، وبناء فريق عمل قادر على جعل هذا المجال ذو سلطة إدارية ناجحة".

ويعرف كذلك التمكين بأنه "استراتيجية تهدف إلى إطلاق إمكانات الأفراد في المؤسسة ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛ لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية دمج احتياجات الأفراد مع رؤية وأهداف المؤسسة" (Alkaser,2021,588)، كما عرفه كلٌّ من الجموعي ورضا (٢٠٢٢) بأنه "مدى حرية العامل في صنع القرار، ورفع القيود في ممارسة العمل، ومدى تكوينه، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها"، وتعرفه آل هيزع (٢٠٢٤، ٥٣٩) بأنه "تفويض صلاحيات ومسؤوليات للعاملين ومنحهم حرية أداء العمل على طريقتهم الخاصة دون تدخلات أو تدخلات قليلة؛ لتيسير العمل الإداري والتعليمي، بحيث يتحملون كامل المسؤولية عن نتائج القرارات المتخذة من قبلهم".

يتضح مما سبق أنّ هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات سابقة الذكر، فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة تزويدهم بالمعرفة والمعلومات من خلال التدريب والتطوير، ففي التمكين تتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع في نطاق متفق عليه، وتكون هناك مشاركة واسعة بالمعلومات بين الإدارة والعاملين، وتقع المسؤولية على الموظف المعني، فإن كانت إيجابية فالحوافز له، وإن كانت سلبية فالغرم عليه.

ومن خلال التعريفات السابقة تمكنت الباحثة من تحديد الأسس التي تركز عليها عملية

التمكين الإداري والتي تتمثل في:

١. تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار

٢. مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا.

٣. وجود نظام وقواعد للعمل.

٤. تزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات من خلال التدريب والتطوير.

ومن هنا تعرف الباحثة التمكين الإداري بأنه "عملية إدارية يتم من خلالها منح العاملين في

المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى مزيداً من الحرية في اتخاذ القرارات، وحل

المشكلات المتعلقة بعملهم في حدود الصلاحيات والمسؤوليات، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها الموظف في استبانة التمكين الإداري.

ثانياً: أهمية التمكين الإداري

يُعد التمكين الإداري من الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي تدعم التوجه اللامركزي في إدارة المؤسسات التربوية؛ حيث يهدف إلى الاستثمار الأمثل لقدرات العاملين وخبراتهم، وذلك من خلال تفويض السلطة، وإعطائهم الحرية في اختيار الطرق المناسبة لتنفيذ المهام التي يقومون بها، والاهتمام بالحوافز المقدمة لهم؛ مما يزيد من كفاءة وفعالية الأداء، ويساهم في تطوير العمل، كما يسهم في منحهم الثقة، ويحقق نسبة عالية من الرضا الوظيفي، وزيادة الدافعية للإنجاز (الرشيدي، ٢٠١٨).

ويساعد التمكين في توافر بيئات تنظيمية ديمقراطية؛ حيث يمكن العاملين من المشاركة في عملية صنع القرار والتعبير بحرية عن آرائهم، ويعزز الإنتاجية، كما يمكن العاملين من اكتساب المعرفة والمهارات الوظيفية اللازمة، وتحسين إجراءات عملهم، وتحقيق الانتماء للمؤسسة، ويساعد في تراجع حالة الغياب عن العمل ونقص معدل دوران العمالة (Aldaihani,2020).

ويسهم كذلك التمكين الإداري في التغلب على البيروقراطية من خلال إيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، ويساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويساعدهم على تحمل أخطار عملهم بشكل فعال؛ مما يحسن من الأداء ويرفع من مستوى التميز المؤسسي، وإعطاء العاملين فرصة لإبداء الرأي في القرارات التي تؤثر على عملهم (Al-Sufyani& Al- Ameri,2021)، ويمكن توضيح أهمية التمكين الإداري فيما يأتي:

١. زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات الإنتاجية: إن أحد أهم عناصر العمل بذكاء والمفقودة في بيئة العمل الحديثة هي إشراك العاملين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم وتروج للتفكير المستقل، وأخذ المبادرات من قبلهم؛ حيث إنَّ هذه المبادرات والأفكار سوف تعمل على زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات، وسوف تزيد من الإنتاجية وبالتالي تزيد من تنافسية المؤسسة.

إن الأسباب التي تدفع المؤسسة لتسلك منحى التمكين هو أن التمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع العاملين ومبادراتهم (حمود والشيخ، ٢٠١٠).

٢. تأتي أهمية التمكين من حقيقة أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات، وهذا يؤدي إلى تقديم الخدمة مباشرة من قبل العاملين في المستوى التنفيذي للجمهور (أفندي، ٢٠٠٣).

٣. زيادة الحصة السوقية للمؤسسة: إن تنفيذ سياسة التمكين في المؤسسة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف، فالنسبة للموظفين فإن هذه السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقتهم وتسلط الضوء على مواهب وإبداع العاملين، وبالنسبة للدائرة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو العاملين أكثر نشاطاً وحماساً مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة، وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المؤسسة؛ فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة العاملين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة؛ مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة، ويؤثر في نجاحها (جودة، ٢٠٠٨).

٤. تحفيز الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة: يرى أندوراس ومعاينة (٢٠٠٨) أن أهمية التمكين تكمن في تحفيز الموارد البشرية للعمل بأقصى طاقتها، والحصول على أفضل إبداعاتها، وفي حال قيام المديرين بتمهيد الطريق لتمكين العاملين الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، التي لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.

٥. تحسين منافسة المؤسسات الأخرى في إقامة مؤسسة ذات قدرات أداء عالية: إن أهمية استخدام استراتيجية التمكين يعود لثلاثة أسباب هي: تحسين منتجات المؤسسة، مواجهة منافسة المؤسسات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة مؤسسة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، نظراً لأن التمكين يطلق العنان لإمكانات وابتكارات العاملين وتحفيزهم ويفتح مجال التدريب لهم، ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي لتحسين ونجاح المؤسسة التي ينتمون لها (الدوري وصالح، ٢٠٠٩).

٦. جلب منافع على مستوى المؤسسة من أهمها ما يأتي:

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المؤسسة.
- تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم.
- تحسين الجودة والربحية والإنتاجية.
- زيادة سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات في السوق.
- تعزيز الولاء والالتزام.
- تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات)
- زيادة فاعلية الاتصالات.

٧. جلب منافع على مستوى العاملين (الطائي وقداة، ٢٠٠٨):

- زيادة مستوى الرضا عن العمل.
- زيادة السيطرة على المهام اليومية.
- الشعور بالملكية في العمل.
- زيادة الثقة بالنفس.
- خلق فرص العمل.
- الحصول على معارف ومهارات جديدة.

وتستخلص الباحثة مما سبق أنَّ العامل الأساسي لنجاح المؤسسة هي معرفة الموظف وسعة اطلاعه وخبراته ومهاراته في مجال العمل، ونوعية القرارات التي يتخذها موظفوها الذين يتمتعون بالمعرفة الكاملة لكافة أمورهم ويتمتعون بالصلاحيات الكافية لإدارة أنشطتها بفاعلية ونجاح.

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري:

ويمكن تقسيم أبعاد التمكين الإداري لمجموعة من الممارسات الإدارية الفعالة لإرساء قواعد

التمكين في ظل الإدارة المعاصرة وهي:

١. **تنمية السلوك الإبداعي:** إن السلوك الإبداعي المتمثل بالطريق الأصيل لحل المشكلات وصنع القرارات وتبني السلوك الأفكار الجديدة وحاجة المنظمة إليه في ظل تغيرات البيئة الخارجية والداخلية، يُعد من أهم أبعاد تطبيق مفهوم التمكين الإداري؛ لأنَّ مصدر الإبداع هو تفاعل الخبرات المعرفية والفكرية والفنية والمهارات العلمية والتفكير الخلاق والدوافع الداخلية والخارجية، وبذلك لن تستطيع المؤسسة تنمية هذه العناصر مجتمعة لدى موظفيها من دون إرساء قواعد التمكين الإداري بصورته الأصلية، وذكر الزيدانيين (٢٠٠٦) أنَّ هناك مجموعة قيم ومبادئ لا بد من توافرها في المؤسسة التي تسعى لتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها وأهمها: الرغبة والميل للإنجاز، وإعطاء الأولوية للأداء، وإعطاء المشاركة للفرد في الوحدات والأقسام الإدارية، وتنمية البيئة التنظيمية، وتنمية قدرات المرؤوسين بهدف زيادة الإنتاجية، واعتماد المؤسسة مبدأ المشاركة في نظامها التنظيمي والاهتمام بتدريب العاملين.

٢. **تفويض السلطة:** يختلف التفويض عن التمكين، فالتفويض هو أن تعهد المسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد مع الاحتفاظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملاً، وبالتالي فإنَّ تفويض السلطة من أبعاد التمكين الإداري والتفويض التام يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري في مختلف التنظيمات الإدارية، وتسهم في الحد من المشكلات الإدارية، وتؤدي إلى سرعة العمل الإداري، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعمل، وتعزيز احترام الذات لدى العاملين (الغش، ٢٠١٦).

وفي السياق ذاته أكدت دراسة بكري (٢٠٢٠) على العلاقة الارتباطية الموجبة القوية بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية، وأهمية عقد دورات تدريبية

لمديرات المدارس الثانوية لتدريبهم على الإيفاد، وأسس، ومكوناته، وتقديم الحوافز المالية والمعنوية لمديرات المدارس لتحفيزهم على تفويض صلاحياتهم مما يخلق إطاراً ثانياً في التسلسل القيادي.

٣. **العمل الجماعي:** ويتمثل العمل الجماعي بفرق العمل، وهم مجموعة من الأفراد يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة، ويتقاسم أعضاؤها هدفاً مشتركاً، ويمثل دور تمكين العاملين بخلق نوع من الحماس لدى الأفراد في تحسين أدائهم عن طريق العمل الجماعي الذي يخفض من الصراع بين الإدارة والعاملين (الطروانة، ٢٠٠٦).

٤. **بعد المشاركة في صنع القرارات واتخاذها:** تؤدي عملية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها إلى إنجاح العملية الإدارية والتعليمية، من خلال المهارات الإدارية للقيادات مثل مهارة إدارة الوقت، وإدارة التغيير، وإدارة الاتصال، وإدارة الاجتماعات، وإدارة ضغوط العمل والتي تسهم في إنجاح العملية الإدارية والتعليمية (الغامدي، ٢٠٢٢؛ المخاريز، ٢٠١٨).

حيث تعتبر عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار أمراً أساسياً لجميع الوظائف الإدارية الأخرى، فالقائد الناجح هو الذي يقوم أثناء أداء مهامه بالتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة التي تدخل في نطاق سلطته، من خلال توحيد وتنظيم الجهود والطاقات البشرية والمادية لاستخدامها في صناعة القرار وتنفيذه (القحطاني، ٢٠١٦).

٥. **بعد حفز الإداريين:** تُعد الحوافز على المستوى الفردي والتنظيمي لأي مؤسسة من الأمور التي تسهم في الاعتراف بكفاءة الموظف والإحساس بالمكانة والقيمة الاجتماعية لأداء الدور، ومنح المزيد من الشعور بالأمان والاستقرار والاطمئنان الوظيفي عن طريق تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص، وتقدير المنجز من الأعمال، وتقديم الابتكارات والإبداعات في مجال العمل؛ مما يؤدي إلى تطويره وتوسيع مجالات الخبرة، وبالتالي جودة الإنتاج والمخرجات، وتحقيق التوافق المهني والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى بذل المزيد من العمل (الطروانة، ٢٠٠٦).

كما تسهم الحوافز في إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين، وتعزيز استقرارهم الوظيفي، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم والمحفز لهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة دافعيتهم نحو

العمل (العامري، ٢٠١٨)، وتسهم في شعورهم الداخلي بالدافعية للإنجاز (الحسن، ٢٠١٧)، وتحرك قدرات العاملين نحو بذل جهود أكبر من أجل تحقيق نتائج أفضل، وتتوقف فاعليتها على حسب قدرتها على إثارة الدافعية لدى الأفراد، وتعزيز رغبتهم وحماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، ويُعد من العوامل المهمة في جذب واستقطاب الكوادر البشرية المدربة، والمحافظة عليهم، والاستثمار الأمثل لكفاءاتهم وطاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة (الرشيدي، ٢٠١٨).

٦. **بعد التدريب:** توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمؤسسة أن توفر نظامًا طموحًا لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضًا تعلم مهارات واقتصاديات المؤسسة الكبيرة.

٧. **بعد الاتصال الفعال:** يُعد الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل توفير عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة إلى وجود درجة عالية من الاتصال داخل المؤسسة، كما أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في تحقيق التمكين (بن سديره، ٢٠١٤).

رابعاً: خصائص التمكين الإداري:

حصر كوين "Quinn" خصائص التمكين الإداري في النقاط الآتية (سليم، ٢٠٠٦):

١. التقرير الذاتي: فالعاملون أحرار في اختيارهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

٢. الأهمية الذاتية: فهم يحسون بمكانهم ودورهم، ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به.

٣. ثقتهم بأنفسهم: فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.

٤. قدرتهم على التأثير: هم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وأن الآخرين يحسون بهم، ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحونه يتم الأخذ به والاستفادة منهم.

كما يمكن ذكر أهم خصائص التمكين في:

- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً؛ فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- تعزيز تمكين العاملين في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم (صقر، ٢٠١٨).

خامساً: أنواع التمكين الإداري:

قسم سومينان (Suominen) كما ورد في أفندي (٢٠٠٦) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:

١. التمكين الظاهري: قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
٢. التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في المجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها؛ وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
٣. تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية

المؤسسة

بينما صنف "دوفال" (Duvall) كما ورد في سطالة (٢٠٠٥) التمكين الإداري إلى صنفين هما:

١. التمكين الفردي: ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية، تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار من قدرة التأثير في بيئة عمله، ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به.

٢. التمكين المنظمي: فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي: تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها، وتجعلهم قادرين على إنجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.

سادساً: مراحل التمكين الإداري:

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المؤسسة، إذ يمر التغيير بعدة مراحل متدرجة حيث يصفها كل من "غوتس ودافيس" (Goetsch & Davis)، كما ورد في أقوز (٢٠١٦) بالتسلسل الآتي:

١. مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للمتمكن، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه؛ حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين، وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة لعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي تواجه الأفراد.

٢. مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي في دور المنسق (Team coordinator) الذي يستمع للجميع ويقوم بجميع أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم؛ حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة، والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

٣. مرحلة التطوير:

ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

إن تمكين العاملين في المؤسسة ليس بالعملية السهلة، بل تحتاج إدارة المؤسسة لتنفيذ مجموعة من الخطوات والمراحل المشار إليها مسبقاً لكي تتجح خطة المؤسسة في هذا، وكذلك للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيقه (أقوز، ٢٠١٦).

سابعاً: أساليب التمكين الإداري:

حدد الطائي (٢٠٠٨) أساليب التمكين الإداري على النحو الآتي:

١. أسلوب التمكين من خلال القيادة:

يلعب المدير دوراً مهماً في تمكين العامل أو الفريق، من خلال توفير الجو الملائم لتنفيذ عملية التمكين الإداري، ودور القيادة في هذه العملية أكبر من مجرد التفويض؛ إذ تتطلب تحفيز العاملين للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر ويؤدي ذلك إلى ممارسة العاملين لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في العمل والإبداع والانخراط في التحسين المستمر لتلبية حاجات وتوقعات الزبائن.

٢. أسلوب تمكين الفرد:

إن عملية التمكين لا تتحقق بمجرد تحويل الموظف لصلاحيات اتخاذ القرار، بل لابد من استجابته، وتحمله للمسؤولية، ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر، والإدراك أو ما يطلق عليه "تمكين الذات"، ولا تتحقق هذه الأخيرة ما لم يشعر الموظف أن "التمكين" عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالولاء والالتزام نتيجة امتلاكه للسيطرة على الأحداث في وظيفته.

٣. أسلوب تمكين الفريق:

ينص هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات العاملين، والتعاون سوية لتمكين أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة، فتمكين الفريق قد عرف مع ظهور حلقات الجودة، وإن

تحقق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء الفريق، يجعل لكل منهم إسهامًا مفيدًا في القرار الجماعي الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي، كما أن هذا العمل التعاوني يساهم في تطوير قدرات العاملين وتمكين كل منهم.

٤. الأسلوب الهيكلي:

ينص تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمؤسسة بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية، وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في الاتجاهين.

٥. الأسلوب متعدد الأبعاد:

يرى البعض أن أسلوبًا واحدًا من أساليب التمكين الإداري قد لا يكون كافيًا لجعل هذه العملية فعالة، ويرى آخرون أن الجمع بين القيادة والرقابة والدعم وإجراء التغييرات الهيكلية، والإجراءات أكثر مدعاة لنجاح تمكين العاملين، وأن على إدارة المؤسسة أن تعمل على دعم تلك العناصر والعمل على ربط عملية التمكين الإداري بأهداف المؤسسة بالإضافة إلى وجود التغذية العكسية المناسبة وتفعيلها.

وترى الباحثة أنه عند التطرق إلى تطبيق عملية التمكين في المؤسسة يجب على الهيئة الإدارية أن تتفحص البيئة المؤسساتية، ومدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، ونجاح أو فشل هذه الأساليب يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي تساعد على تحقيق البرامج المرجوة.

ثامناً: دعائم التمكين الإداري:

إن عملية التمكين الإداري وما تحمله من تغييرات في نظم المؤسسة وبنائها الهرمي تمثل تحديًا كبيرًا تواجهه المؤسسة؛ مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانات التي تدعم هذه العملية ويمكننا ذكر منها الآتي (الخطيب، ٢٠٠٩؛ سطالة، ٢٠١٨):

١. تأييد الإدارة العليا:

يجب أن تتمتع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية أولاً قبل أن يتم تطبيقه في أي مؤسسة؛ لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرعها بدورها في الأذهان، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المؤسسة (الخطيب، ٢٠٠٩).

٢. تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:

تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبياً كونها تتطلب تغييراً جذرياً في اتجاهات المديرين والعاملين في المؤسسة، بل وتغير في ثقافة المنظمة، فالتغيير لا يأتي بين يوم وليلة، حيث يرى كل من (Kirby & Wimpelberg & Keaster) أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب، وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية (الخطيب، ٢٠٠٩).

٣. وجود الثقة المتبادلة:

يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل مهم جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا، حيث يورد (Byhan & Cox) أن لعنصر الثقة دعماً كبيراً لفكرة التمكين؛ حيث يتطلب من المدير خلق بيئة التمكين، ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها، وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.

٤. الالتزام الداخلي:

تعد عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العاملين نحو الإدارة العليا ويشير "لي" (Lee) بأن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد، ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك (بالاتزان الداخلي).

٥. المشاركة الفعالة:

يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المؤسسة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل، واتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، كما يؤكد "راندولف" (Randolph) على أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء الذي يسعون للوصول لها في المستقبل (سطالة، ٢٠١٨).

تاسعاً: مستويات التمكين الإداري

هناك ثلاثة مستويات لتمكين العاملين، بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات، وتتمثل هذه المستويات في (صقر: ٢٠١٨):

١. المستوى الأول: في هذا المستوى يُطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات.

٢. المستوى المتوسط: في هذا المستوى يتم استشارة العاملين بشكل واسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم، ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.

٣. المستوى الأعلى: يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، ويدخل ضمن هذا المستوى فرق العمل ذاتية التوجيه هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

أما باستور فقد حدد خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها في عملية التمكين هي (أفندي، ٢٠٠٦):

١. المستوى الأول: يتخذ القرار الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسًا واضحًا، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
٢. المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمدًا على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.
٣. المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أو لا يعلم الفريق بذلك.
٤. المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر بشكل نهائي وتعاوني بين المدير والفريق.
٥. المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

عاشراً: عوائق تمكين العاملين ومقترحات التغلب عليها:

من جهة أخرى لا تخلو عملية التمكين من مشاكل وصعوبات سنحاول رصدها واستعراضها، فالتمكين الإداري ليس اختياراً سهلاً، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها (الخطيب، ٢٠٠٥، الدوري، ٢٠٠٩، المطري، ٢٠١٩):

١. تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية، وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم؛ مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين. وترى الباحثة أنه يمكن تجاوز هذه العقبات على النحو الآتي:

أ. دور المدير في ظل تبني التمكين يتلخص كما يأتي:

- التمسك برؤية وفلسفة استراتيجية للمؤسسة من أجل متابعة مختلف الأهداف.
 - الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتوقعة.
 - تبني مفهوم القيادة التحويلية.
 - توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين.
 - بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي.
 - تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام، مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن الرقابة اللافقية وإحلال محلها الرقابة الضمنية.
- ب. سلطة المدير لا تستمد فقط من درجة إعطائه حرية التصرف واتخاذ القرار للأفراد، بل تستمد أيضا من متغيراته الشخصية كالخبرة والمستوى التعليمي، والتي تكون لها فعالية أكبر كونها تخلق اقتناع داخلي لدى الأفراد للمكانة التنظيمية للمدير، بعكس السلطة المستمدة من المركز الوظيفي، والذي يخلق اقتناع خارجي منبعه هو العقاب وعدم تقديم الثواب.
- ج. نجاح الأفراد وإثباتهم لكفاءاتهم في مواقع العمل، يعد في حد ذاته نجاح للمدير كونه نجح في زرع بذور خبراته وشخصيته الناجحة لدى الأفراد، وبالتالي فالنجاح هو مشترك بينهما.
- د. تخوف المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات وعدم تواجد روح المبادرة والابتكار لديهم، لاعتيادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر لتنفيذها.

نستنتج مما سبق أنه لتقادي هذه العوائق يجب على الإدارة أن تلتقي الأفراد الذين لديهم رغبة ومقدرة واستعداد لتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، وتعمل على تقوية نقاط القوة لدى الأفراد الذين تنقصهم الثقة والتدريب من خلال تبني مدخل التمكين الإداري، أما الأفراد الذين يظهرون نقاط ضعف وليس لديهم استعدادا لتحمل المسؤولية فهم ليسوا معنيين ببرامج التمكين؛ كونهم يصنفون ضمن الخصوم وليس من ضمن الأصول التي يمكن للمؤسسة أن تصل إليها من خلال التمكين.

١. الاتجاه الخاطئ من الإدارة إلى النظر للتمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية، حيث يشير الخطيب (٢٠٠٥) أنه في الوقت الذي تتطلب فيه هذه العملية إلى وقت ودعم كبير يتطلب فيه مشاركة جميع الأطراف.
٢. الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن (Benchmarking)، دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميزة (Distinctive Competency)، التي تتوافر في المؤسسة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة.
٣. تغيير مدير جديد قد يغير في فلسفة التمكين وأساليبها مما يؤثر على مجهودات التمكين.
٤. قيام المؤسسة بتحالفات استراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج والمفاهيم.
٥. عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبنيهم لفكرة التمكين ومن الممارسات الإدارية التي تولد الخوف لدى الأفراد هو (Downsizing)، أو ما يعرف بالتقليص الوظيفي ودمج الوظائف مما يخفض من روحهم المعنوية.
٦. سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر، والقواعد الحاكمة وتدفق السلطة، بينما يقوم التمكين على التسطيح الهرمي (Flattening).

أحد عشر: متطلبات نجاح التمكين الإداري:

لضمان نجاح التمكين الإداري في المؤسسات يجب توفير متطلبات كثيرة (Lozi,2017; Cope,2017):

- يجب خلق بيئة عمل إيجابية تدعم العاملين وتشجعهم على الإبداع والابتكار.
- يجب أن تدعم الإدارة العليا التمكين الإداري وتوفر الموارد اللازمة لنجاحه.
- يجب إشراك جميع العاملين في عملية التمكين، وليس فقط العاملين ذوي الأداء العالي.

- يجب التحلي بالصبر والمثابرة كون تطبيق التمكين الإداري يستغرق بعض الوقت.
- يجب توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لمساعدتهم على اكتساب المعارف اللازمة للقيام بأعمالهم بكفاءة، واكتساب المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- يجب تواصل الإدارة بشكل فعال مع العاملين حول مفهوم التمكين وأهدافه.
- يجب تشجيع التواصل بين الإدارة والعاملين، مما يساعد على المشكلات وتحسين الأداء.
- يجب قياس نتائج التمكين الإداري بشكل دوري لتقييم فعاليته.

من خلال ما سبق يتبين التمكين الإداري نهجا إداريا فعالا يتضمن عدة مكونات مثل (التمكين الذاتي، المشاركة، التفويض، التدريب، التواصل الفعال)، ويؤدي التمكين الإداري إلى تحسين الأداء والإنتاجية، والرضا الوظيفي، إلا أن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها، فالتمكين يمثل عمليات بواسطتها يمكن الأفراد العاملين، ويساعدهم على امتلاك القوة لتحقيق التأثير في جوانب المنظمة المختلفة، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات، وتحميلهم المسؤوليات، ومنحهم الصلاحيات، والثقة في صنع القرار، والقيام بأعمالهم باستقلالية، فمنظمات الأعمال تتبنى هذا التوجه لما يحققه من أهمية بالغة لكل من العاملين والمنظمة بمختلف أنواعه لتحقيق أهداف التمكين، وذلك بالاعتماد على مشاركة المعلومات والإدارة الذاتية وفرق العمل، وحشد فعال للقوة على جميع المستويات ولدى جميع العاملين، وذلك باتباع خطوات متتالية، وفق شروط معينة، فالجوهر للتمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل، ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، وعي أكبر، فهو ليس بتفويض السلطة أو مسؤولية بل هو دعوة حقيقية للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

المحور الثاني - الالتزام التنظيمي:

تزايد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال الفترة الأخيرة (العقود الثلاثة الأخيرة) سواء لدى المديرين أو الأكاديميين على اعتبار أنّ الموظف الملتزم يكون أكثر جدية في تحقيق أهدافها، وهذا ما تبحث عنه كل المؤسسات إذ يُعد المورد البشري الملتزم مصدر قوة للمؤسسة، ويساعد في

بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى، ولتحقيق الاستفادة المثلى من قدرات وإمكانيات العاملين لا بد الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم، الأمر الذي يدفع بالمؤسسات إلى مضاعفة جهودها في تحديد العوامل التي تؤثر على تطوير وتعزيز وترسيخ هذا المفهوم ضمن الفلسفة الإدارية للمؤسسات، وبالتالي أصبحت المنظمات لا تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء العاملين للمنظمة وأهدافها، وإنما أصبح يمتد ليشمل درجة التزام هؤلاء العاملين بتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي يجب أن تبحث إدارة المؤسسات الحديثة عن ما هو أكثر من تكوين اتجاهات ومشاعر إيجابية لموظفيها، وذلك من خلال التهيئة الجيدة لمناخ العمل لديها بوضع نظام عمل جيد يلتزمون به، وينمي سلوك الالتزام لديهم مما ينعكس على أدائهم وتطوير قدراتهم.

أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي:

وقد عرفه كلٌّ من جو وشيم (Joo & Shim 2010) انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المؤسسة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المؤسسة (P.427).

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه "الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمؤسسة التي يعمل فيها الفرد من خلال الإيمان بأهداف وقيم المؤسسة والرغبة في بذل الجهود والمحافظة على عضويته (John,2010,280).

وعرفه الخشروم (٢٠١١) بأنه: مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء مؤسسته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها، ويعبر الالتزام التنظيمي كما يصفه العبيدي (٢٠١٢): الارتباط القوي بين العامل والمؤسسة عندما تتوافق قيم وأهداف المؤسسة مع قيمه وأهدافه، مما يجعله يبذل جهدًا بهدف إنجاز المؤسسة وتقدمها.

ويعرفه حريم (٢٠١٣) الالتزام التنظيمي بأنه: حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمؤسسة، وتقل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها، ويعرفه أيضا بأنه "حالة نفسية واجتماعية تدل على

تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة بالاستمرار فيها".

ومن أشهر تعريفات الالتزام التنظيمي الذي قدمه "Porter et al" والذي عرف الالتزام التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي (طموس، ٢٠١٥):

١. الاعتقاد القوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.
٢. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة.
٣. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته بالمؤسسة.

وتعرفه صقر (٢٠١٨) بأنه "إيمان من قبل الفرد العامل بالمؤسسة وبمبادئها وأهدافها، وامتلاكه الرغبة القوية للعمل والاندماج فيها، تحقيقاً لأهدافها، مع تحمل كافة مسؤولياته الأخلاقية والقانونية اتجاه المنظمة، بالإضافة إلى شعوره بالانتماء لهذه المؤسسة"، ويعرفه السبيعي (٢٠١٩) بأنه "نوع من التوافق بين قيم وأهداف الأفراد من ناحية وقيم وأهداف المنظمة من ناحية أخرى، حيث ينتج عن ذلك رغبة قوية في البقاء والاستمرار في المنظمة، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها والمساهمة في تميزها".

ويعرفه اللحياني (٢٠٢١) بأنه "مدى اقتناع العاملين بقيم وأهداف المؤسسة إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها، ويشعر الموظف بأنه "جزء لا يتجزأ منها مما يدفعها إلى بذل الجهود المطلوبة والتطوعية من أجل نجاح المؤسسة وتقدمها ورفاهيتها" (ص. ٢٧١)، وتعرفه كلا من بلعبور وطويوي (٢٠٢٣) بأنه "الاقتران الفعال بين الفرد والمؤسسة بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المؤسسة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل".

ومن التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم الالتزام التنظيمي يشير إلى نوع من التوافق بين قيم وأهداف الأفراد من ناحية وقيم وأهداف المؤسسة من ناحية أخرى، حيث ينتج عن ذلك رغبة قوية في البقاء والاستمرار في المؤسسة، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها والمساهمة في تميزها.

وعليه يمكن تعريف الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه هو رغبة الفرد في البقاء والعمل في المديرية العامة للتربية بمحافظة الوسطى والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها، والإيمان والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها الموظف من خلال استبانة الالتزام التنظيمي.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي:

هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي (حلس، ٢٠١٢):

١. أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
٢. أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
٣. أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. ويمكن تحديد أهمية الالتزام التنظيمي على ثلاث مستويات وهي (طموس، ٢٠١٥):

١. على المستوى الفردي أو العاملين:

فقد أوضح كلٌّ من "جرينبرج وبارون" أن الاهتمام بالالتزام التنظيمي يعود إلى طبيعة سلوك الأفراد، حيث أكدوا أن الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي يكون سلوكهم قوي يختلف عن غيرهم من الأفراد، وهذا الاختلاف يتضح من النقاط الآتية:

- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل، فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل.
- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة، فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المؤسسة واستمرارها.

- أن عبء تحقيق الاهداف يقع على عاتق العاملين ومن خلال إبداعهم وجهودهم تتحقق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع مستوى الثقة بينهم.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل ازدهار المؤسسة.
- إن شعور الأفراد بالانتماء يزيد من درجة رضاهم الوظيفي مما يحفزهم على الإخلاص في العطاء للمؤسسة.

٢. على مستوى المؤسسة:

- الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، والارتباك في الأنماط الاجتماعية، والاتصالات، وإضعاف الروح المعنوية، وتدني الإنتاجية وارتفاع تكاليف التوظيف مجدداً.
- يزيد من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل.
- سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة، حيث إنّه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين حيث يرى التغيير يصب في مصلحة المؤسسة (أبو حباب، ٢٠١٤).

٣. على المستوى الاجتماعي:

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
- تنعكس آثار الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة (صقر، ٢٠١٨).
- يتضح مما سبق أنّ أهمية الالتزام لا تعود على المؤسسة وإنما تعود على المجتمع وعلى الصعيد القومي بكامله، ويمكن القول أنّ الأهمية العظمى للالتزام التنظيمي تتوقف على إحساس الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من منظمته، مما يؤدي إلى السعي من أجل تحقيق أهدافها والدفاع عنها.

ثالثاً: عناصر الالتزام التنظيمي:

يرتبط الالتزام التنظيمي بعدة عناصر كما يأتي:

١. الدافعية للعمل:

تعرف الدافعية على أنها الرغبة لبذل أقصى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية شريطة قدرة هذا الجهد على إشباع حاجات الفرد. لقد حظي موضوع الدافعية والالتزام التنظيمي باهتمام علماء الإدارة، وذلك انطلاقاً من اعتقادهم بأهمية وجود عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية، والالتزام والدافعية كلاهما قوى داخلية تظهر من خلال سلوك الأفراد في حياتهم اليومية أو أثناء ممارستهم لأعمالهم، وعلى كل مدير أن يدرك أهميته آخذاً بالاعتبار أن الأهمية النسبية لكل هذه العوامل تتفاوت باختلاف الأفراد، وبحسب طبيعة الموقف، ومن العوامل التي تؤثر في الدافعية ما يأتي (جلس، ٢٠١٢):

١. زيادة الدخل.
٢. المكانة الاجتماعية، وكسب الاحترام.
٣. الأمان الوظيفي.
٤. جاذبية العمل.
٥. الفرص المتاحة لتقدم الفرد في السلم الوظيفي "الترقية".
٦. المعاملة الإنسانية للفرد.
٧. الإشراف الجيد.

١. دوران العمل:

يعرف دوران العمل بأنه توقف الفرد عن العضوية في المؤسسة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً سواء بإرادته أو رغماً عنه، ولدوران العمل آثار سلبية منها:

١. تعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة بسبب الفراغ الوظيفي نتيجة غياب هذه الكفاءات.

٢. أن ترك الموظفين (الذين يتمتعون بمهارات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة) للعمل، سيؤدي إلى زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المؤسسة وتدني إنتاجيتهم.

٣. ترك العاملين للمؤسسة سيؤدي إلى تدني المعنويات وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

٤. يؤدي ترك العمل إلى زيادة في أعباء الأعمال حيث سيقوم الموظفون بتغطية العجز الناتج عن ترك زملائهم للعمل.

يتبين مما سبق بأنه كلما زاد معدل دوران العمل انخفض الالتزام التنظيمي والعكس صحيح.

١. الروح المعنوية:

تعرف الروح المعنوية بأنها "مقدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف والإصرار والمثابرة والثبات لتحقيق هدف معين، فالروح المعنوية هي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، والاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون وتشجع على بذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة وارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي (صقر، ٢٠١٨).

١. الثقة في الإدارة:

تعرف الثقة التنظيمية بأنها "مستوى توقعات أو درجة اليقين في الاعتماد على شخص أو شيء، ويرى "عامر وقنديل" أن الثقة هي عبارة عن اتفاق غير مكتوب بين المؤسسة ممثلة بإدارتها وبين العاملين على الالتزام بينهما سلوكيا وعقلانيا، حيث ينظر إلى الاتفاق بمثابة عقد نفسي يحكم العلاقة بين الطرفين وينتج عنه ثقة متبادلة، وبالتالي فإن إهمال هذا الاتفاق "العقد النفسي" سيترتب عليه انخفاض في مستوى الثقة بين الطرفين، وبالتالي ضعف الالتزام التنظيمي، كما أن ثقة العاملين بالرؤساء تجعلهم يتصرفون بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة (فارس، ٢٠١٤).

٢. الإيمان بالمؤسسة:

ويعنى مدى إيمان الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها ومدى اعتزازهم بعضويتها، ويشمل الإيمان بالمؤسسة معرفة الفرد للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلاليته وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمؤسسته، واعتبار أهدافها هي أهدافه، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة (أبو الرووس وحنونة، ٢٠١١).

رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات (بلعبور وطويوي، ٢٠٢٣، الجموعي ورضا، ٢٠٢٢، اللحياني، ٢٠٢١، صادق، ٢٠١٨) إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة في ثلاثة أبعاد وهي كالاتي:

١. الالتزام العاطفي Engagement Affectif:

يعني ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً، ويؤكد هذا المفهوم أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمؤسسة وقبوله أهدافها وقيمتها، واستعداده لبذل الجهد من أجلها ورغبته القوية في البقاء كعضو فعال فيها، حيث يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في مؤسسة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمتها، ويريد المشاركة في تلك الأهداف.

وبالتالي فإنَّ الالتزام العاطفي يستند على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المؤسسة، فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمؤسسة واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها، ويعبر الفرد عن هذا النوع من الالتزام بشعوره بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها؛ حيث يعتبر نفسه فرداً من أفراد تلك العائلة، وأنه سيكون سعيداً بأن يقضي بقية حياته في العمل بهذه المؤسسة، فلا يفكر في ترك المؤسسة من أجل الحصول على أجر أكبر وامتيازات مادية قد يتحصل عليها لعمله في مؤسسة أخرى، فهو فخور بانتمائه ومقتنع أنه جزء من المؤسسة.

٢. الالتزام المعياري Engagement Normative:

يعبر عنه بمدى إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة، ويعزز هذا الشعور دعم المؤسسة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بوضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة والتي تنتج عن المشاركة والتفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين، والقائمين على هذا التوجه هم العاملون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون بعين الاعتبار رأي الآخرين حول احتمال تركهم للعمل، فهم لا يريدون أن يتعلقوا بالمؤسسة أو يتركوا طابعاً سيئاً لدى زملائهم بسبب تركهم للعمل. إذن فالالتزام التنظيمي يعبر عن الالتزام الشخصي بالتمسك بقيم المؤسسة، ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، فالفرد يركز على عمله بالمؤسسة ولا يشغل باله بالتفكير في احتمال تركه المؤسسة والبحث عن عمل آخر.

٣. الالتزام المستمر Engagement Continuities:

يقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم بالعمل بالمؤسسة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وأنَّ العاملين الذين ليس لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنَّهم محتاجون، وليس رغبة منهم في البقاء، ويشير أيضاً إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمؤسسة معينة لاعتقاده بأن تركه لها يفقده ما استثمره فيها. يتعلق الالتزام المستمر بقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى، فقد يجد راحته في الأمن المادي الذي تحققه له وظيفته ويكتفي بالامتيازات المادية التي يتحصل عليها من طرف المؤسسة ويريد البقاء فيها حتى لا يخسر ما استثمره في المؤسسة.

يتضح مما سبق أنَّ أنواع الالتزام التنظيمي تنقسم إلى ثلاثة أنواع، وهذه الأنواع تمثل في مجملها الالتزام التنظيمي والذي يمثل ولاء الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها، سواء أكان هذا الالتزام من خلال الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تلزم الموظف بأداء المهام المطلوبة منه، أم من خلال الالتزام الشخصي والذي يحتم عليه الالتزام بالمهام والواجبات لشغل هذه الوظيفة، بحيث تتوافق

الأعمال التي يقوم بها مع الأهداف العامة للفرد والمؤسسة، ويمثل الالتزام المعياري بتحقيق ساعات العمل المطلوبة منه في بقاءه ضمن حدود المؤسسة، فيلاحظ بأن الالتزام بفروعه الثلاثة تُعد التزاماً ما بين الشخصي والرسمي والوازع الديني، والذي يمثل في مجملها الالتزام التام من قبل الموظف اتجاه مؤسسته.

خامساً: مداخل الالتزام التنظيمي:

هناك عدة مداخل مختلفة لدراسة الالتزام التنظيمي، سنتناول منها ما اتفق عليه الباحثون:

(أبو حباب، ٢٠١٤، البقمي، ٢٠١٢، الجندي، ٢٠١٣، حلس، ٢٠١٢، صقر، ٢٠١٨):

١. **المدخل الاتجاهي:** وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وحسب هذه الرؤية فإنَّ الشخص ذا الالتزام المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المؤسسة، واستعداد لبذل الجهد الكبير من أجل هذه المؤسسة، كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء في المؤسسة، كما نظر رواد هذا المدخل إلى أنَّ الالتزام التنظيمي يشبه الصندوق الأسود، الذي يتضمن عوامل شخصية وتنظيمية، مثل: السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي، وخبرات العمل، والخصائص التنظيمية، لذا فإن مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار السلوك الداعم للتنظيم.

٢. **المدخل السلوكي:** يركز هذا المدخل بشكل أساسي على العملية التي يستخدمها الفرد في تطوير التزامه ليس بالتنظيم فقط، بل بما يفعله ويؤديه من أعمال، ويندرج تحت هذا المدخل السلوكي نوعان من النظريات هما الرهان الجانبي، والتكيف الناجم عن الانسجام، وتعتبر هاتان النظريتان مبدأ مهم لفهم الالتزام التنظيمي وذلك على النحو الآتي:

أ- التكيف الناشئ عن الرهان الجانبي: وترتكز هذه النظرية على المزايا المتراكمة التي سيفقدتها الفرد إذا ترك المنظمة، وتزداد هذه التكلفة بمرور الوقت مما يعني أنهم سيقومون برهان جانبي على أحد جوانب شخصيتهم من أجل الاستمرار في عضويتهم بالمؤسسة.

ب-التكيف الناشئ عن الانسجام بين أهداف الفرد والمؤسسة: وتركز هذه النظرية على مدى توافق أهداف الفرد الشخصية مع أهداف المؤسسة التي تنتمي لها، مما ينعكس على رغبة الفرد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

٣. **المدخل السيكولوجي:** حيث ركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهًا يربط بين الفرد والمؤسسة.

٤. **المدخل التبادلي:** وينظر هذا المدخل إلى الالتزام على أن محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، وأن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة، وتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المؤسسة؛ حيث إن العلاقة طردية فكلما زادت المصالح التبادلية كلما زادت درجة التزامه التنظيمي.

٥. **المدخل الاجتماعي والسلوكي:** ينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي بأنه يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي.

سادساً: مراحل الالتزام التنظيمي:

يُعد الالتزام التنظيمي مهماً جداً للمؤسسة كونه على ارتباط وثيق بسلوكيات العاملين، وله التأثير البالغ على إنتاجيتهم وأدائهم واتجاهاتهم النفسية؛ لينعكس ذلك بدوره على أداء المؤسسة، يمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل كما يأتي (الجماصي، ٢٠١٦):

١. مرحلة التجربة: وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة، ومحاولة إثبات ذاته، ويقول "بوكنان": إنَّه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئة المرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.

٢. مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين العامين وأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأكثر ما يميز هذه الفترة هي الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل المنظم.

٣. مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى النضج.

وأضاف بلعبور وطويوي (٢٠٢٣) ثلاث مراحل أخرى للالتزام التنظيمي كما يأتي:

١. مرحلة الإذعان: والتزام الفرد مبني على ما يحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية؛ لذا نجد الفرد يتقبل سلطة الآخرين بما يطلبونه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

٢. مرحلة التطابق والتماثل بين أفراد المؤسسة: فنجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل في المؤسسة فهي تشبع حاجته للانتماء فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

٣. مرحلة التبنى: فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أدافا وقيما له، فالالتزام ناتج عن تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المؤسسة وقيمه.

سابعاً: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

يتأثر الالتزام التنظيمي بعوامل عديدة والتي تؤثر في التزام الفرد، تنقسم هذه العوامل إلى ما

يأتي (نصار، ٢٠١٦):

١. العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية: وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، الحاجة إلى الإنجاز.

٢. العوامل المتعلقة بخصائص العمل: وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن، وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم، ومن هذه العوامل تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، وكذلك المعلومات المرتردة عن الأداء.

٣. العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية: وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع وعلاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمؤسسة الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل الأجر، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل.

٤. العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية فرص العمل البديلة: ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة؛ حيث إنَّ البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر، وساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم وعلى العكس من ذلك عندما لا تتوفر ظروف عمل بديلة أفضل يكون هناك ولاء كبير للمؤسسة.

وترى الباحثة من خلال ما سبق أنَّ المؤسسات بكافة أشكالها تسعى إلى تنمية وتطوير استراتيجيات وأساليب العمل المعتمدة على التدريب، ورفع المستوى المعرفي للموارد البشرية، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل يجب أن تسعى أيضًا إلى تنمية وتطوير العوامل التنظيمية لتستجيب للتغيرات البيئية المتسارعة، والتي تستطيع أن تؤثر على سلوكيات مواردها البشرية وانتمائها، بما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها.

ثامناً: خصائص الالتزام التنظيمي:

- يمكن استخلاص عدة خصائص للالتزام التنظيمي كما يأتي (البياري، ٢٠١٨):
- الالتزام التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبته في الاستمرار بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
 - يعبر عن الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنح الولاء.
 - يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولاءهم لمؤسستهم.

- يمثل شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمؤسسة، والعمل بالطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة مصالحها.
- يستغرق الالتزام التنظيمي وقتاً طويلاً لتحقيقه، لأنه يلزم حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة يؤثر في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للمؤسسة.
- يعبر الالتزام التنظيمي للعاملين عن قوة الارتباط بأهداف وقيم المؤسسة.

تاسعاً: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

يمكن القول: إنَّ الالتزام التنظيمي للمؤسسة يؤدي إلى نتائج إيجابية عموماً، وسلبية أحياناً إذا ما وصل درجة مبالغ فيها، ويمكن تناول تلك الآثار على النحو الآتي (ماهر، ٢٠٠٠):

١. الآثار الإيجابية:

- أ. تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يتبنى أهداف المؤسسة ويعتبرها أهدافه، فيسعى جاهداً لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الالتزام التنظيمي خاصة في المراحل الأولى من التوظيف.
- ب. آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.

ج- زيادة درجة فاعلية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق.

د- زيادة الجهد والطاقة المبذولة، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وانخفاض معدل دوران العمل، ونسبة الغياب والتأخير واللامبالاة، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق نمو وازدوار المؤسسة.

٢. الآثار السلبية ويمكن حصرها في:

- أ. العزلة الاجتماعية وسيطرة هموم العمل على تفكير الفرد خارج أوقات العمل، حيث يجعل الالتزام التنظيمي الفرد يستثمر جميع طاقاته في العمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا يؤدي بدوره إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.
- ب. انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، حيث إن الأفراد يلتزمون بدرجة كبيرة بالتنظيم ويميلون في العادة إلى عدم مناقشة سياسات المؤسسة مما يحد من قدرة المؤسسة على الابتكار.

والجدول التالي يوضح الالتزام التنظيمي (الصيرفي، ٢٠٠٥):

مستوى التحليل	إيجابية	سلبية
الفرد	- الشعور بالانتماء والارتباط - الأمان - الأهداف والاتجاه - المكافآت التنظيمية - الجاذبية للعاملين المحتملين	- قلة التقدم الوظيفي - انخفاض النمو الذاتي - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة - زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية
جماعة العمل	- ثبات العضوية - فعالية الجماعة - التماسك - استقرار العضوية	- انخفاض التكيف - قلة الابتكار - حدة الصراع - محدودية التفكير الاجتماعي
التنظيم	- انخفاض نسبة التأخير - قلة معدل دوران العمل - قلة الغياب - جاذبية الأعضاء الخارجيين - زيادة الجهد	- قلة التطوير - انخفاض التكيف - قلة التحديث - ارتفاع معدل دوران العمل

عاشراً: معوقات الالتزام التنظيمي:

من أهم معوقات الالتزام التنظيمي ما يأتي (بطاح، ٢٠٠٧، صقر، ٢٠١٨):

- سوء توزيع المهام في العمل مما يجعل البعض يعمل تحت ضغط كبير.
- صدور تعليمات غامضة أو غير محددة ومن عدة مشرفين يجعل مهام الوظيفة غير واضحة وبالتالي تعرقل العمل.
- الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.
- عدم قدرة المؤسسة على التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار والتوتر، حيث أن شعور الفرد بأن مؤسسته لا توليه اهتماماً ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- ضآلة فرص الترقية، حيث تقف إدارة المؤسسة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.
- ضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- انتشار مظاهر اللامبالاة والتسيب والغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل والاستياء والتذمر وكثرة الشكاوى.
- سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
- كثرة القضايا المرفوعة من العاملين على مؤسساتهم.
- عدم توافر حلقات الجودة.
- انخفاض مستوى الأعمال التطوعية.
- عدم التقارب بين القيادة الإدارية والعاملين وانخفاض الروح المعنوية.

المحور الثالث: العلاقة التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للمؤسسة:

بما أن التمكين الإداري يعمل على تزويد العاملين بالمزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المبادرة والإبداع، والحرية في اتخاذ القرارات، بغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل فهو بذلك يجعلهم يشعرون بأهميتهم وتقديرهم من قبل الإدارة، حيث يساعد التمكين الإداري على تحسين قدرة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي يشجع العاملين على أن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الإبداع والتحسين المستمر، فتمكين العاملين يساعد على خلق الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين وضمان استمراريته، ورفع مستوى التزامهم التنظيمي، حيث يساعد على تحسين مستويات الالتزام التنظيمي، ويُعد الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من الظواهر السلوكية في بيئة العمل مثل الغياب والأداء والرضا وغيرها من الظواهر الأخرى، فكلما زاد مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى استقرار العاملين وزيادة إنتاجيتهم وبقائهم في المؤسسة، كما أنه المفتاح الأساسي لمعرفة الانسجام بين الأفراد ومنظمتهم هذا بالإضافة إلى إسهامه بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة (المطري، ٢٠١٩)، لذلك ستقوم الباحثة بتوضيح علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي من خلال دراسة علاقة أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) بالالتزام التنظيمي:

١. أثر تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي:

إن لتفويض السلطة أثر كبير في تحسين العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين داخل المؤسسة، وخاصة إذا كان هذا التفويض يمارس بشكل جيد، وإيمان المسؤول بقدرات وإمكانيات المرؤوسين يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي يتم إظهار مختلف القدرات المهنية وزيادة عن رئيسهم، وهذا ما يخلق جواً مناسباً للعمل داخل المؤسسة التي يعمل فيها، وبالتالي تحقيق الفعالية، فعملية التفويض تخلق الثقة، وهذا ما يسمح للإدارة بتشجيع هذه العملية فهي تتيح للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وزيادة تدريبهم على تحمل المسؤولية لضمان استمرار وبقاء مؤسستهم وهذا ما يحقق الفعالية (سلام وشيخ، ٢٠١٩).

٢. أثر التدريب على الالتزام التنظيمي:

إن حرص الإدارة على تصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية التي تنقصها، وتركيزها على أن يشارك العمال في أكثر من برنامج تدريبي حتى يملك الواحد منهم أكبر قدر من المعارف والمهارات التي تخدمه في تأدية وفهم وظيفتها واتقانها والترقية إلى رتب أعلى مستقبلاً تبعاً للسلم الوظيفي هو ما يخلق الشعور بالثقة في النفس والرغبة في الانفتاح على الغير، إما إبراز جهوده وإنجازاته لتعزيز شعور الثقة والحب لديه بما يقوم به أو رغبة في تبادل الخبرات والإرشادات والنصائح بما يوطد العلاقات بينه وبين زملائه في محيط العمل الخاص به، وهذا ينمي نوعاً من التلاحم والترابط بين الفرد والفرد، والفرد والمجموعة أو الفرد والإدارة العليا لتعزيزها بتبنيها نظام التدريب بكامل إجراءاته ومتطلباته، تعزز لدى العامل الشعور بقيمته داخل البيئة التي يعمل بها والاهتمام الكبير الذي توليه إياه القيادة، حيث إنَّ هناك إيجابية تأتي كمصلحة للتدريب الجيد تؤثر بنفسه وتوجهات العامل، وتجعله راغباً بالبقاء والاستمرار أي الالتزام تجاه مؤسسته (جواد، ٢٠١٦).

٣. أثر التحفيز على الالتزام التنظيمي:

إنَّ النجاح في أي مؤسسة مرهون بمدى قدرة المؤسسة على اختيار الاستراتيجية المثلى لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة العمل من التطور السريع، المنافسة الشديدة، العولمة، وغيرها من المتغيرات ومدى تفعيل وظائف وممارسة الموارد البشرية لأجل ضمان مساهمتها الفاعلة في إعداد وصيانة استراتيجية المؤسسة، فالعنصر البشري بما يمتلكه من قدرات ومؤهلات فإنه يعتبر العنصر الأهم في عملية الإنتاج داخل المؤسسة؛ لذلك أصبح المسؤولون في المؤسسات يسعون للبحث عن العوامل المؤثرة في كفاءته وإنتاجيته سلباً أو إيجاباً، وذلك تقديراً لإمكاناته في مجال الإبداع، حل المشكلات، التجديد، والتطوير، وعلى ذلك أصبح المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الألفية الثالثة وفي ظل هذا الواقع، فإن المؤسسة مطالبة بضمان بقائه والمحافظة عليه من الشرب خارجها، وهذا من خلال ضمان ولائه وانتمائه لها، لذلك فهي في سعي دائم بغية توفير له كافة العوامل التي تدفعه إلى تقديم أفضل أداء، وهذا من خلال تحفيزه على بذل المزيد من الجهود

لزيادة إنتاجيته، فوضع برامج التحفيز التي تحقق الأهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض في الوقت نفسه مع الأهداف التنظيمية وإمكانيات المنظمة المادية، فوضع نظام حوافز في المنظمة يكفل توزيع الحوافز بأنواعها سواء المادية أو المعنوية، الإيجابية والسلبية... وغيرها، بعدالة كاملة بين العاملين بحيث يتم تقديم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه كالعلاوات والترقيات، وتحسين الأجور وشهادات حسن السيرة والشكر والتقدير، وهذا يشجعهم حتى يكونوا الفئة المتميزة إضافة إلى ذلك معاقبة المقصرين في العمل (هيشر وابن بريكة، ٢٠١٨).

٤. أثر الاتصال الفعال و الفرق العمل على الالتزام التنظيمي:

أولاً: الاتصال الفعال: الاتصال هو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة، إذ يعتبر أحد أنواع الاتصال التنظيمي الذي يتجسد في مختلف هياكل المؤسسة لا سيما المؤسسات الكبرى، حيث تظهر أهميته كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية؛ نظراً لتحديد الرتب (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، مستخدم، كاتب) حيث تكون مواقع القيادة بعيدة عن مواقع التنفيذ فهذه المسافة بين الإدارات تتطلب توصيل وتبادل المعلومات بين جميع المستويات وهذا لا يتحقق إلا من خلال ممارسات الاتصال الداخلي بمختلف وسائلها المكتوبة والشفوية والتقنية، وبأنواعه الرسمية عن طريق (الهيكل التنظيمي، واحترام السلم الإداري)، وغير الرسمية من خلال (الصدقة، والانتماء الثقافي واللغوي) فهو يعمل على استمرارية وبقاء المؤسسة من خلال التفاعل الذي ينشأ بين مختلف العاملين بها والمتعاملين معها، فتشجيع الاتصال الداخلي بين كل أطراف المؤسسة، يسهم في تحسين العلاقات الإنسانية، وتولد للمستخدم إحساساً بالراحة النفسية والشعور بالرضا ومن ثم الإحساس بالانتماء والولاء (بولبداوي وبوشلاغم، ٢٠١٧).

ثانياً: فرق العمل: يعمل أسلوب فرق العمل على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية، ونظرية بشكل ينعكس إيجاباً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل،

ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه لجماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية.

ويعتمد العمل الجماعي الناجح التآزر الموجود بين جميع أعضاء الفريق مما يخلق بيئة يكونون فيها جميعاً على استعداد للمساهمة والمشاركة من أجل تعزيز ورعاية بيئة جماعية إيجابية وفعالة، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالمرونة الكافية للتكيف مع بيئات العمل التعاوني حيث يتم تحقيق الأهداف من خلال التعاون والترابط الاجتماعي بدلاً من الأهداف الفردية والتنافسية، وبشكل أكثر تحديداً، يقال أن العمل الجماعي يساهم في تحسين الإنتاجية أو الاستجابة والمرونة التنظيمية، وغالباً ما تؤدي هذه الفوائد إلى التأثير الإيجابي للفرق على الالتزام بالمؤسسة (اللوزي، موسى، ٢٠٠٣).

من خلال ما سبق نستنتج أن التمكين الإداري يؤدي دوراً هاماً في تعزيز الالتزام التنظيمي للمؤسسة، إذ يساهم التمكين الإداري في تدعيم مختلف جوانب الالتزام التنظيمي، وذلك أنّ التمكين الإداري وفقاً (Metcalf, 2018) يساعد في:

١. زيادة شعور العاملين بالمسؤولية عن أعمالهم، مما يجعلهم أكثر حرصاً على إنجازها بكفاءة.
 ٢. منح العاملين فرص المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات، بما يحسن شعورهم بالانتماء والرضا عن العمل.
 ٣. يُشجع العاملين على التفكير الإبداعي، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.
 ٤. تحسين التواصل بين العاملين والإدارة، مما يقلل من سوء الفهم، ويحسن من التنسيق بينهم.
 ٥. يُعزز الثقة بين العاملين، والإدارة، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية.
- بالإضافة إلى ذلك يمكن للمؤسسات تعزيز الالتزام التنظيمي بشكل كبير من خلال عدد من الممارسات التي تُعزز التمكين الإداري، والمتمثلة في الممارسات التالية (بربر وجابر، ٢٠٢٤):

١. تفويض المهام بإعطاء العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها.
٢. توفير المعلومات اللازمة وتزويد العاملين بها بما يساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة.

٣. توفير الموارد اللازمة للموظفين لأداء وظائفهم بكفاءة.
٤. تقديم الدعم والتوجيه للموظفين لمساعدتهم على النجاح.
٥. إظهار الثقة بقدرات العاملين وإمكانياتهم.
٦. تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات.
٧. خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والتعلم.
٨. تقدير جهود العاملين والثناء على إنجازاتهم.

وترى الباحثة أن الالتزام التنظيمي عملية مستمرة تتطلب التزاماً من جميع أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، وأن التمكين الإداري يسهم في تحسين الالتزام التنظيمي وزيادة رضا العاملين، فالتنفيذ الفعال لنمط التمكين يُحدث فرقاً إيجابياً كبيراً في أي مؤسسة، ويتطلب التمكين الإداري التزاماً من الإدارة وتعاوناً من العاملين.

وانطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمؤسسات، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه مؤسسته التي يعمل بها، فهو من أهم ملامح الإدارة الحديثة التي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين؛ مما ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي، والذي يشكل إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي بدورها تؤثر على نجاح المؤسسات وتطورها.

المحور الرابع- الدراسات السابقة والتعليق عليها:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين، الأول دراسات تتعلق بالتمكين الإداري، والثاني دراسات تتعلق بالالتزام التنظيمي، والمحور الثالث الدراسات التي تناولت التمكين الإداري والالتزام التنظيمي وتم ترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري في ضوء بعض المتغيرات:

أجرت البلوشية (٢٠٢٤) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير تطبيق التمكين الإداري والمتمثل بأبعاده: التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعدل والمصادقية لدى المؤسسات الصحية التابعة لوزارة الصحة في سلطنة عمان، وتستند الدراسة إلى نظرية (همورثون) للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المناسب لأغراض الدراسة، ويتألف مجتمع الدراسة من موظفي المستويات الإدارية الثلاث: العليا، والوسطى، والدنيا، وتم توزيع أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة على ٤٤٠ مشاركاً من العينة، تم اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلتها للوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد في تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسات الصحية، وجاءت نتائج الدراسة بتأكيد فاعلية التمكين الإداري وأبعاده على مناخ العمل، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (التفويض) تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ومتغير سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة برفع مستوى الوعي بالتمكين الإداري.

دراسة الشيايدي وشلبي (٢٠٢٤) تناولت الدراسة أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند تطبيق التمكين الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبه بين التمكين الإداري وترشيد القرار في وزارة الأوقاف، حيث جاء المتوسط (٣,٥٦) وهو يشير إلى درجة مرتفعة من ترشيد القرار الإداري لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وقد أوصت الدراسة

بضرورة قيام المنظمة بإدراج نظام تقدير ومكافأة العاملين ضمن سياسة المنظمة ويكون مرتبطاً بأهدافها المستقبلية.

ودراسة قزيط (٢٠٢٤) هدف هذا البحث إلى التعرف على درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراته من وجهة نظرهم، والتعرف على الاختلاف في آراء العاملين لدرجة التمكين الإداري وفقاً لمتغير (الجنس). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذا البحث، وتمثل المجتمع في جميع العاملين الإداريين بمراقبة التربية والتعليم (فرع مصراته)، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة كان قوامها (٣٠) مفردة من مجتمع البحث، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع، وتم استخدام برنامج البيانات، وتوصلت النتائج إلى: إن درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم من وجهة نظرهم بشكل كلي كانت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢,٣٦٥)، إن مجالات التمكين الإداري جاءت بالترتيب التالي: في المرتبة الأولى جاء مجال تفويض السلطة بدرجة كبيرة، وجاءت في المرتبة الثانية مجال فريق العمل بدرجة كبيرة أيضاً، بينما جاءت في المرتبة الثالثة مجال الاتصال حيث كانت بدرجة كبيرة. وفي المرتبة الرابعة مجال النمو المهني بدرجة متوسطة بينما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال التحفيز بدرجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراته تعزى لمتغير النوع.

ودراسة حلواني (٢٠٢٣) هدفت الدراسة التعرف على معيقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وتم اعتماد المنهج الوصفي لإجراء الدراسة، وأداة الاستبيان للحصول على البيانات الأولية باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، شملت العينة (١٣٠) استجابة فيما كان الصالح منها للتحليل (٩٩) استجابة فقط.

وأشارت نتائج تحليل البيانات الكمية إلى أن جميع أبعاد التمكين الإداري وهي (اتخاذ القرار، التفويض، الحوافز، السلوك الإبداعي، النمو المهني والإداري) جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات أبعاد التمكين الإداري لمديري المدارس

الثانوية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، والخبرة العملية)، وأوصت الدراسة بالمزيد من طرح مفهوم التمكين الإداري ضمن دورات تدريبية وورش العمل التي تجريها وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها.

كما هدفت دراسة على (٢٠٢٣) إلى معرفة أثر العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي في الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم، وتم بناء نموذج الدراسة استنادًا على الأدبيات السابقة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية عن طريق استخدام عينة غير الاحتمالية الميسرة، حيث وزعت عدد (٣٨٤) استبانة للأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة استرد منها عدد (٣٧٤). بنسبة (٩٧,٤%) الصالحة للتحليل عدد (٣٧٤) استبانة بنسبة (٩٧,٤%)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن هنالك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الإبداعي بالجامعات الخاصة بولاية الخرطوم، وأهم توصيات الدراسة ضرورة ربط الأداء الإبداعي في الجامعات الخاصة بنظام المكافآت لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع.

وهدف دراسة الشمري والذبياني (٢٠٢٣) إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، والتعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لديهم، ومعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعلاقة التمكين الإداري بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، وتمثل أفراد مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل وعددهم (١٦٩) مديرة مدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الأداة على كافة مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي على النحو التالي: أنّ التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل جاء بمستوى عالي بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٠)، وأنّ الكفاءة

الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل جاءت بمستوى عالي جدا بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٣)، وأنَّ هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة، ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من مستوى الدلالة (٠,١) بين مستوى التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام وأبعاده الفرعية متمثلة في (تفويض الصلاحية، المشاركة الفاعلة، البيئة الداعمة) ومستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام وأبعاده الفرعية متمثلة في (الاتصال، صناعة القرار، حل المشكلات)، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أبرزها: توفير مناخ تنظيمي محفز على تبني مجالات التمكين الإداري بنشر ثقافة التمكين الإداري خلال اللقاءات العلمية.

ودراسة العنزي (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية وأسس ومبادئه بقطاع محدد من الجامعات السعودية، التي تقع شمال المملكة كونها تتمتع بظروف بيئية ومجتمعية متقاربة؛ من أجل الوقوف على مشكلات الواقع الميداني للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية. استخدمت الدراسة كل من المنهج الوصفي، والمنهج المسحي الميداني، مستعينة بالاستبانة الموجهة لأعضاء القيادات الأكاديمية والإدارية بقطاع محدد من الجامعات السعودية، حيث شملت عينة الدراسة (١٢٦) فردا، يمثلون عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات في كل من: جامعة الحدود الشمالية، وجامعة الجوف، وجامعة تبوك، وجامعة حائل، وجامعة حفر الباطن. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود قصور في جوانب الاستعداد للتمكين الإداري، وكذلك في التفويض واتخاذ القرار والممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية، في حين أوصت الدراسة بضرورة دراسة البيئة الداخلية والخارجية للجامعات السعودية.

كما هدفت دراسة الرواحية (٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لمديري المدارس، وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع المعلومات حول الظاهرة قيد الدراسة،

قامت الباحثة بتطوير استبانة، تم تطبيقها على عينة عددها (٨٦) مديراً ومديرة من محافظة جنوب الباطنة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة التمكين الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم جاءت بدرجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي موزون وقدره (٣,٦٠)، وانحراف معياري بلغ (٠,٣٥)، حيث جاء مجال تفويض السلطة ومجال المشاركة في المعلومات بدرجة موافقة كبيرة، في حين حصل مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، ومجال التدريب على الأداء الإبداعي على درجة موافقة متوسطة، كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في مجالات التمكين الإداري الأربعة تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية إحصائية في (مجال تفويض السلطة)، و(مجال المشاركة في اتخاذ القرارات)، تعزى لمتغير المؤهل في (مجال تفويض السلطة)، العلمي؛ وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة و(مجال المشاركة في اتخاذ القرارات)، و(مجال التدريب على الأداء الإبداعي)، تعزى لمتغير الخبرة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة جاء بمستوى موافقة كبيرة، حيث حصلت جميع المجالات على موافقة كبيرة، وهي: مجال التخطيط، مجال العلاقة مع الطلبة، ومجال العلاقة مع الزملاء. وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الأداء ($\alpha \leq 0.05$) عند مستوى الدلالة الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس، وكانت لصالح الذكور، في حين تبين عدم وجود فروق في مجالات الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لكل من ($\alpha \leq 0.05$) ذات دلالة عند مستوى الدلالة متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تمكين مديري المدارس، والأداء الوظيفي للمعلمين. وقد أوصت الدراسة بمجموعة توصيات، أهمها: زيادة اهتمام القيادات العليا والمخططين بوزارة التربية والتعليم بإنتاج مقاييس علمية عملية للتمكين الإداري لمديري المدارس.

وهدفنا دراسة اليحمدي (٢٠٢١) إلى التعرف على دور مشروع تمام في التمكين الإداري للمدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر إدارات المدارس ومعلميهم. ولتحقيق أهداف الدراسة

استخدم الباحث المنهج المختلط، القائم على التكامل بين البحث الكمي والنوعي، باستخدام أداتين هما الاستبانة والمقابلة، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس ومساعدتهم وأعضاء الفرق المدرسية في المدارس المطبقة لمشروع تمام في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٤م والبالغ عددهم (٦٢) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات المشاركين حول دور ركائز مشروع تمام في التمكين الإداري للمدارس جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن عدم وجود دعم مادي ثابت للمشروع وضيق الوقت وكثرة الأعباء والمهام اليومية، وقلة الاهتمام والمتابعة والتشجيع للمدارس المطبقة للمشروع، ونقص الكادر الإداري والفني بالمدرسة من أهم المعوقات التي تواجه إدارات المدارس وتحد من القيام بأدوارهم المنبثقة من مشروع تمام.

ودراسة ديمونز وآخرون (Damianus et al, 2021) والتي هدفت إلى معرفة تأثير ممارسات تمكين الموظف على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين تجاه المنظمة وتجاه زملائهم في العمل، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتألّف مجتمع البحث من عمومي منسوبي الكلية الأكاديميين والإداريين الذين يعملون في الكلية والبالغ عددهم (١٧٢) موظفاً، بأسلوب الحصر الشامل، مما أسفر عن معدل استجابة (٨٤٪)، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة التمكين بأبعاده: (التفويض، السلطة، الاستقلالية، الفعالية الذاتية، الإدارة الذاتية) في كلية الكلمة الإلهية في لواجه جاءت عالية، كما أشارت النتائج إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الكلية جاءت عالية، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي كبير بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل كبير للموظفين.

كما هدفت دراسة الكثيري (٢٠٢٠) إلى تحديد أبعاد التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والكشف عن دور التمكين الإداري، والتعرف على واقع تمكين مدراء المدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. ولاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، واعتمدت الدراسة أداة الاستبيان لتجميع البيانات الأولية. ويتكوّن مجتمع الدراسة من المديرين ومساعدتهم في مدارس التعليم الأساسي في محافظة

ظفار بسلطنة عمان والبالغ عددها ١٥٤ مدرسة، بإجمالي ٩٤ مدير/ مديرة و ١١٧ مساعداً للمدير ذكوراً وإناثاً، وتكونت عينة الدراسة من إجمالي ١٣٣ مفردة بمعدل رد ٨٠,٦%. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن هناك تفويض للسلطة لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة ظفار من جانب إدارة المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة، وأوصت الدراسة بضرورة منح إدارات المدارس المزيد من الصلاحيات في حل المشكلات المدرسية التي قد تواجههم بما يتناسب مع طبيعة المكان والزمان والأفراد.

ودراسة الغزالي (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء متطلبات التمكين الإداري، ومعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المدراء للتفويض في هذه المدارس، والمعوقات التي تواجه المدارس في تفعيل التفويض. ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات وقد تكونت الاستبانة من أربعة محاور وهي: واقع ممارسات تفويض السلطة، دور تفويض السلطة في تحسين الأداء المدرسي وتمكين المعلمين الأوائل، ومتطلبات التمكين الإداري، ومعوقات تفويض السلطة في المدارس. شملت عينة الدراسة على (١٢٨) من المعلمين الأوائل بمدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة تفويض السلطة جاء بدرجة كبيرة، وأن دور تفويض السلطة في تحسين الأداء المدرسي وتمكين المعلمين الأوائل جاء بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى أن متطلبات التمكين الإداري للعاملين بمدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان عزيت إلى متغير النوع، أو متغير الخبرة، وأن معوقات تفويض السلطة في المدارس جاءت بدرجة متوسطة؛ وبناء على هذه النتيجة قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي تسهم في تفعيل ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس.

دراسة البدرين (Albdareen, 2020) هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء العاملين في جامعة جدارا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي باستخدام استراتيجية دراسة الحالة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والبالغ عددهم (٥٦) موظفًا وموظفة، بأسلوب الحصر الشامل، مما أسفر عن معدل استجابة (٥٠٪)، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عملية التمكين الإداري وإدارة أداء العاملين في جامعة جدارا كانت معتدلة، كما توصلت الدراسة أن للتمكين الإداري أثر كبير على عملية إدارة أداء العاملين بأبعاده المتمثلة في (تحديد توقعات أداء العاملين، الإشراف على تقدم العاملين، تقييم أداء العاملين، تقديم التغذية الراجعة للعاملين، وضع خطط لتطوير أداء العاملين).

ودراسة المنوري (٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مدبري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من ٤٨ فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على ٥٢ من الذكور والإناث في العام ٢٠١٢ / ٢٠١٣م، للإجابة عن أسئلة الدراسة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات، والرتبة؛ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: إن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة - شمال في سلطنة عمان إلى تباين واختلاف فقرات كل مجال من مجالات التمكين الإداري، حيث جاءت في شكلها العام بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى تقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي، وكانت أبرز التوصيات: تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت محور الالتزام التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات

أجرت السعدية (٢٠٢٤) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة قياس، وتمثلت العينة في (٥٢٢) معلمًا ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى

أنَّ مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الباطنة شمال - من وجهة نظرهم - كان مرتفعاً جداً، كما كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزو لمتغير المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزو لمتغير الجنس في بُعد الالتزام الاستمراري لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزو لمتغير سنوات الخبرة في محور الالتزام المعياري.

أما دراسة الجابري (٢٠٢٢) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي لأبعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات، والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٦٩) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أنَّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً في جميع الأبعاد وهي: الالتزام المعياري، والعاطفي، والاستمراري، وأوضح النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى التزامهم بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وبالإضافة إلى ما سبق كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وداله احصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين جميع أبعاد القيادة التبادلية لمديري المدارس وأبعاد مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: زيادة منح مديري المدارس الصلاحيات والسلطات اللازمة التي تمكنهم من تأصيل منظومة القيادة التبادلية لبناء مناخ من الثقة وتبادل المنفعة بينهم وبين المعلمين في مدارسهم.

ودراسة الجابري (٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٦٩) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس

التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان جاء عاليًا بصورة إجمالية، كما جاء عاليًا في جميع الأبعاد وهي: الالتزام المعياري، والعاطفي، والاستمراري، وأوضحت النتائج أيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى التزامهم بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

ودراسة الشهومي (٢٠٢٢) التي هدفت إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، التماثل التنظيمي متغيرًا وسيطًا، ثم طور الباحث استبانة مكونة من (٩٢) فقرة لجمع البيانات عن متغيرات البحث الثلاثة، ووزع الاستبانة في سبع محافظات تعليمية، على عينة طبقية عشوائية، وتمكن الباحث من الحصول على (٨٤٦) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي؛ منها (٤١٩) معلمًا، و(٤٢٧) معلمة، وكشفت نتائج الدراسة عن تأثير مباشر للرضا الوظيفي في الالتزام والتماثل التنظيميين، وتأثير مباشر للتماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي، وأنَّ للتماثل التنظيمي دور الوسيط الكلي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما ناقش الباحث النتائج وفسرها في ضوء الإطار النظري ومعطيات الدراسات السابقة، وأخيرًا تضمن البحث عددًا من التوصيات للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبعض المقترحات للدراسات المستقبلية

ودراسة الحياني (٢٠٢١) التي هدفت إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين من وجهة نظر القيادات التربوية، وفقًا للمجالات التالية: (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، بيئة العمل)، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص). استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والمنهج النوعي، حيث تم تطوير وبناء استبانة مكونة من (٤٦) فقرة موزعة على (٤) مجالات لقياس واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين، وتم وضع سؤال مفتوح (Structured) لعينة الدراسة يتضمن الكشف عن أهم العوامل التي من الممكن أن تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين

الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من (١١٣) قائداً تربوياً، والمزاولين لعملهم خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ، وذلك بعد استثناء العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (١٠) من القادة التربويين. توصلت الدراسة الى إن واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين من وجهة نظر القادة التربويين كان بدرجة (متوسطة)، حصل المجال (بيئة العمل) على المرتبة الأولى، ثم جاء المجال (الالتزام المستمر) بالمرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة مجال (الالتزام الشعوري)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (الالتزام المعياري).

كما هدفت دراسة الهنائي (٢٠٢٠) إلى معرفة واقع القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة و تكونت من (٥١) عبارة مقسمة على محورين (درجة القيادة التشاركية، ومستوى الالتزام التنظيمي)، وتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة والبالغ عددهم (٨٠٥٢) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغ عددها (٨٠٥) معلماً ومعلمة، و خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة التشاركية - من وجهة نظر المعلمين بشكل عام - جاءت عالية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التشاركية حسب متغير النوع الاجتماعي لصالح الاناث في مجال المشاركة في المهام القيادية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب الدراسات العليا، كما توصلت النتائج إلى أن معلمي محافظة الداخلية لديهم مستوى (عالي) من الالتزام التنظيمي بشكل عام، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير النوع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب الدراسات العليا في بعد الالتزام العاطفي، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد لصالح ١٦ سنة فأكثر، وأظهرت نتائج الدراسة وجود

علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المستمرة في مجال القيادة ولاسيما القيادة التشاركية، وتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية.

كما هدفت دراسة الناصرية (٢٠١٩) إلى معرفة مستوى الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وجاء مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الاغتراب الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بالتنسيق مع إدارة المدرسة في اتخاذ بعض القرارات، والتخفيف من الأعباء الإدارية والإشرافية التي تؤثر على المعلم سلبيا، معاملة المعلمين بالعدالة في جميع الأمور المالية والإدارية والتدريسية.

ودراسة المسرورية (٢٠١٦) التي هدفت إلى معرفة واقع المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، وبلغت عينة الدراسة ٤٠٠ معلم ومعلمة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداة لقياس المناخ المدرسي، وأداة لقياس الالتزام التنظيمي، أظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع المناخ المدرسي كان إيجابياً، وبدرجة كبيرة على جميع أبعاده الأربعة: القيادة الجماعية، والسلوك المهني للمعلم، والتحصيل الدراسي، والمجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة، وأظهرت نتائج اختبار (t-test) لمتغير النوع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع المناخ المدرسي بشكل عام، وعلى بعدي "السلوك المهني للمعلم" و"المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة" لصالح الإناث؛ كما توصلت النتائج إلى أنّ واقع الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ ٣,٤٨، وأن أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة على بعدي "الالتزام العاطفي والمعياري"، حيث بلغ متوسطهما ٣,٨٣، ٣,٤١ على التوالي؛ بينما

جاءت درجة الالتزام المستمر بتقدير متوسط بلغ ٣,٢ . ، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذوات دلالة إحصائية لبعدي "الالتزام العاطفي" و"الالتزام المعياري" تعزى لمتغير الخبرة التدريسية، ولصالح ذوي الخبرة من (١٥ سنة فأكثر)، ودلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية طردية بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة بلغت ٥٨,٠٠، حيث جاءت علاقة بعد الالتزام العاطفي بدرجة متوسطة مع بعدي (القيادة الجماعية- التحصيل الدراسي)، تراوحت بين ٥٥,٠٠ - ٤١,٠٠، ومع بعدي (السلوك المهني للمعلم- المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة) بدرجة ضعيفة، حيث بلغت ٤١,٠٠؛ وجاءت علاقة بعد الالتزام المستمر بدرجة ضعيفة مع جميع أبعاد المناخ المدرسي، حيث تراوحت بين ٣١,٠٠ - ٤٣,٠٠ وارتبط بعد الالتزام المعياري بعلاقة ضعيفة مع بعدي (التحصيل الدراسي- المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة) بقيمتين بلغتا ٣٦,٠٠، ٣٩,٠٠ على التوالي، بينما جاءت علاقته بدرجة ضعيفة جداً مع بعدي (القيادة الجماعية- السلوك المهني للمعلم) بقيمتين بلغتا ٢٣,٠٠ - ٢٩,٠٠ على التوالي. توصي الدراسة بأهمية تعزيز الالتزام المستمر في المؤسسات التربوي.

كما استهدفت دراسة سافي وآشترى (Safaei& Ashtri, 2016) إلى تعرف العلاقة بين أساليب صنع القرار من قبل مديري المدارس مع الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس البنات الثانوية في مدينة كرج، وتبنى الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أساليب صنع القرار من قبل المديرين لها علاقة مباشرة وذات مغزى بين أساليب صنع القرار ومقومات الالتزام التنظيمي.

كما حاولت دراسة (Getahunket et. Al, 2016) إلى تعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بأثيوبيا، كما هدفت إلى التعرف على مدى الالتزام التنظيمي وكيف يمكن أن يدعم أو يعرقل الرضا الوظيفي لدى المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أدلة على وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس التي شملتها العينة، كما كشفت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً قوياً بين أفراد عينة الدراسة في الرضا الوظيفي لمتغير الجنس، كما بينت النتائج أن

المدارس يمكن أن تعزز الرضا الوظيفي لدى المعلمين مما ينعكس على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال خلق بيئة عمل أكثر من مُرضية.

بينما هدفت دراسة زايس وآخرون (Zayas, et al, 2015) إلى أن هنالك كانت هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي والكمي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) موظفاً، وتوصلت النتائج إلى أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أوصت الدراسة إدارة البنك بالعمل على تعزيز أبعاد المواطنة التنظيمية لدى العاملين من خلال تقوية الالتزام التنظيمي؛ مما سينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي للعاملين بالإضافة لتحقيق الرضا للزبائن.

كما هدفت دراسة المعمرية (٢٠١٤) إلى تقدير ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل والالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات النوع أو المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي، وإعداد استبانة تكونت من ٥٠ مفردة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد معالجة البيانات إحصائياً، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية المحوسبة على عينة مكونة من ١٠٦ معلماً ومعلمة، وتوصل البحث إلى عدة نتائج، من أهمها وجود ضغوط العمل بدرجة متوسطة لدى معلمي التعليم ما بعد الأساسي، الالتزام التنظيمي تراوح بين المرتفع والمتوسط في تقدير وجودها لدى معلمي التعليم ما بعد الأساسي، وجاء الترتيب التنازلي لضغوط العمل كالآتي: صراع الدور، ظروف العمل، غموض الدور، عبء الدور، ملاءمة الدور، والترتيب التنازلي للالتزام التنظيمي كالآتي: الالتزام التنظيمي المعياري، الالتزام التنظيمي العاطفي، الالتزام التنظيمي المستمر، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل في كل المحاور، تبعاً لمتغيرات النوع، العمر، سنوات الخبرة، عدا المحور الثالث (ملاءمة الدور)؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل لصالح الذكور، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير النوع، لصالح الإناث؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير العمر، وسنوات الخبرة؛ وظهر من الدراسة وجود

علاقة ارتباط سلبية وعكسية بين صراع الدور والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين ظروف العمل والالتزام التنظيمي، وأوصى الباحث بعدة توصيات، منها: تفعيل فرق العمل في العمل المدرسي للحد من الخلافات المهنية مع بعض زملاء العمل.

كما هدفت دراسة نيجن وآخرون (Negin et al, 2013) إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين لوظائفهم في بنك ميلي بإيران، استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت العينة في (٤٠) موظفًا، واستخدمت الدراسة الأبعاد التالية للالتزام التنظيمي (المستمر، العاطفي والمعياري) وبينت الدراسة أنَّ هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، وتبين أنَّ الالتزام المعياري له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين، وفحصت الدراسة الخصائص الديموغرافية وتبين أن الذكور كانت لهم علاقة بمستوى مرتفع أعلى من مستوى الإناث.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري والالتزام التنظيمي:

دراسة بلعبور وطويوي (٢٠٢٣) تهدف الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي مع دراسة ميدانية على موظفي بلدية ترعي باينان ميله، ولتحقيق أهداف تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، ثم توجيهها على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة، والتي بلغ عددها (٥٠)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطاً، وتبين وجود علاقة ارتباط طردية موجبة واضحة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والالتزام التنظيمي .

دراسة الجموعي ورضا (٢٠٢٢) هدف الدراسة إلى إمكانية وجود علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة - الطليبات - ولاية تقرت، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي الفارقي من أجل الوصول إلى النتائج، وشملت العينة (٤٩) فرداً، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنَّ هناك علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وجاء مستوى التمكين الإداري بمستوى متوسط، بينما جاء

مستوى الالتزام التنظيمي بمستوى مرتفع، وليس هناك فروق في التمكين الإداري أو الالتزام التنظيمي تعزو لمتغير الجنس أو المستوى التعليمي.

كما هدفت دراسة حسن (٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط التمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٠٠) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها: أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط التمكين الإداري بالنسبة للأبعاد الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة، كما جاءت متوسطة في كل بعد على حدة، وجاء في المرتبة الأولى بعد الاستقلالية في العمل، وفي المرتبة الثانية جاء بعد المشاركة في صنع القرارات، أما بعد تفويض السلطة، فقد جاء في المرتبة الثالثة، وجاء بعد السلوك الإبداعي في المرتبة الرابعة والأخيرة، كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في استجابات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، أما متغير النوع الاجتماعي فقد كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد ماعدا بعد المشاركة في صنع القرارات حيث جاءت الفروق لصالح الذكور وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بالنسبة لمجالات الدراسة ككل كان ضمن الدرجة المتوسطة، وجاء في المرتبة الأولى مجال الالتزام العاطفي وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الالتزام بالمسؤولية تجاه المدرسة، وبدرجة متوسطة، أما مجال الالتزام المستمر فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة وبدرجة متوسطة أيضا. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات المستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، وأوصت

الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تعديل الهياكل التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بما يتلاءم مع تمكين المعلمين وتقويض سلطة اتخاذ القرار.

ودراسة المطيري (٢٠١٩) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٣٩٧) موظفاً، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (٣٩٧) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بمنح المزيد من الحرية والصلاحيات في العمل، وربط التمكين الإداري برؤية المملكة (٢٠٣٠) وتطوير آلية مناسبة وعادلة لنظام المكافآت والترقيات التي تتناسب مع قدرات العاملين ومهاراتهم وإشباع حاجاتهم، بالإضافة إلى خلق الانسجام بين أهداف العاملين وأهداف الوزارة، وتحسين ظروف العمل مما يساعد على زيادة الإنتاجية والرغبة في البقاء والاستمرار، والعمل على إعداد برامج تدريبية لنشر ثقافة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بين العاملين في الوزارة.

كما هدفت دراسة السبيعي (٢٠١٩) إلى تعرف مستوى التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، واستكشاف العلاقة بينهما، وتحديد أقوى مجالات التمكين تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي. طبقت الدراسة على جميع المساعدين ورؤساء الشعب في مكاتب التعليم التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية البالغ عددهم (٩٢) فرداً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب كان مرتفعاً أيضاً، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين، وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لبعد (العمل الجماعي) على مستوى الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بدعم وتعزيز ممارسات

مديري مكاتب التعليم في مجال المؤشرات التي أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى تمكين القيادات التربوية فيها.

و دراسة بوقرة (٢٠١٦) التي سعت من خلال جانبها النظري والميداني إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري للأساتذة، ومستوى الالتزام التنظيمي لهم، والبحث عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي والتعرف على دلالتها الإحصائية، وذلك من خلال تطبيق مقياسي التمكين الإداري والالتزام التنظيمي على عينة من الأساتذة مكون من (٤٠) أستاذ ثانوية الإمام مالك بن أنس ولاية المسيلة، وقد توصلت النتائج إلى أنّ مستوى التمكين الإداري للأساتذة جاء بدرجة متوسطة؛ حيث حقق مجال المشاركة في صنع القرار للأساتذة درجة ضعيفة، بينما حقق مجال الاستقلالية في ممارسة العمل درجة متوسطة، بينما جاء مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة بدرجة متوسطة لمجال الدراسة المتعلقة بالمسؤولية تجاه العمل، والرغبة في الاستمرار في العمل، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم، وعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم.

ودراسة بانكرو بيتر (Puncrobuter, 2016) التي هدفت إلى قياس مستوى التمكين والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في تايلاند، ومعرفة ما إذا كان هناك ارتباط بين مستوى التمكين والالتزام التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من أربع مؤسسات من مؤسسات التعليم العالي الخاصة في تايلاند، وبلغت العينة (١٦٥) عضو هيئة تدريس يتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي عالياً، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك معامل ارتباط عال بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بلغ ٨١٪، عند مستوى الدلالة ٠,٠١، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين يقود إلى الالتزام التنظيمي.

ودراسة العنزي (٢٠١٥) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والتعرف

على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وكذلك هدفت التعرف على العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من (٣٤٦) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، باستثناء مجالات الاستقلالية وتفويض الصلاحيات والأداة ككل وكانت لصالح المعلمين الذكور، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظرهم مرتفع، وبينت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال المسؤولية تجاه جهة العمل والأداة الكلية وجاءت الفروق لصالح المعلمين الذكور. أيضاً أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مجالات التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

ودراسة بن عبد الله وآخرون (Bin Abdullah et al., 2015) والتي هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي والعوامل الوسيطة لذلك لدى مدرسي المدارس الثانوية في ماليزيا، وبلغت العينة (٨٠٠) مدرس من (٨٣) مدرسة ثانوية حكومية من (٣) ولايات في جنوب ماليزيا، وقام الباحثون بجمع البيانات الميدانية من خلال الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الكفاءة والتمكين السيكولوجي تعد من العوامل الوسيطة بشكل تام في تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي الفاعل، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً وسيطاً دالاً إحصائياً لمعامل التمكين السيكولوجي على العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي كما هو الحال عند الكفاءة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من المؤمل أن تشكل هذه الدراسة مدخلاً هاماً وقاعدة بيانات مهمة للمستقبل للباحثين الجدد بنفس الموضوع وفي مؤسسات أخرى، وفيما يلي أوجه الاختلاف، والاتفاق، واستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاختلاف

يبرز الاختلاف عن الدراسات السابقة في كون هذه الدراسة:

- قامت هذه الدراسة على قياس العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، أما الدراسات السابقة فقد تناولت كل بعد بمفرده، والدراسات التي تناولت المتغيرين لم تحدد العلاقة بينهما بل تناولتهما بشكل مباشر.
- طبقت على مجتمع متمثل في العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، ولكن أغلب الدراسات العربية والأجنبية التي درست هذه المتغيرات توجهت في دراستها نحو قطاعات أخرى.
- درست الالتزام التنظيمي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى كمحور للدراسة الحالية، وجميع الطرق والوسائل المؤدية إلى تحقيقه، من خلال التعرف على الأداء والعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، وكل ذلك من خلال التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) في قطاع المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
- اختلفت عن بعض الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة حيث أن بعضها تناولت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (الكثيري، ٢٠٢٠، Albdareen, 2020)، والمنهج الوصفي

المسحي (الشهومي، ٢٠٢٢، العنزي، ٢٠٢٣، اللحياني، ٢٠٢٣)، والمنهج المختلط مثل (اليحمدي، ٢٠٢١)، ولكن الدراسة الحالية ستستخدم المنهج الوصفي الارتباطي.

ثانياً: أوجه الاتفاق:

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو دراسة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي كمتغيرين للدراسة.
- اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي الارتباطي.

ثالثاً: أوجه الاستفادة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عديدة منها تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:
- الوصول إلى صياغة دقيقة لعنوان الدراسة المرسوم وهو علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى.
 - تحديد المنهج الملائم لهذه الدراسة.
 - وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم الدراسة وأهميتها.
 - استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة، واسترشدت بالعديد منها في تحديد أبعاد الدراسة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً-منهج الدراسة.

ثانياً-عينة الدراسة.

ثالثاً-أدوات الدراسة.

رابعاً-إجراءات الدراسة

خامساً-الأساليب الإحصائية.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل الإجراءات المستخدمة التي اتبعها الباحث في جمع البيانات اللازمة للدراسة، واصفًا منهجيتها، ومجتمعها، وعينتها، وبناء أدواتها، وصدقها وثباتها، للتحقق من صلاحيتها وتطبيقها على عينة الدراسة وتحديد متغيراتها.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والذي يعد أحد أنواع المناهج الوصفية والذي يهتم بدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وقياس العلاقة بينهم، وأوجه الاختلاف والتشابه، كما يهتم بدراسة نوع وحجم العلاقة بين هذه المتغيرات، كما يعتمد على فهم العلاقة بين المتغيرات عن طريق الوصف، والملاحظة العلمية الدقيقة، وجمع المعلومات بالطرق والأدوات العلمية، التي يعتمد عليها المنهج (أبو حطب وصادق، ٢٠١٠).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، والبالغ عددهم (١٩٤) موظفا وموظفة، منهم (١٥٩) ذكور و(٣٥) إناث وفق إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (٢٠٢٤/٢٠٢٥) ويوضح الجدول (١) توزيع العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، والعينة التي تم تطبيق الاستبانة عليهم.

جدول (١) توزيع العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان (٢٠٢٤/٢٠٢٥):

م	المحافظة	ذكر	أنثى	العدد الكلي
١	الوسطى	١٥٩	٣٥	١٩٤

وقد تم اختيار مجتمع الدراسة ككل كعينة للدراسة، وذلك بسبب صغر حجم المجتمع، ثم بعد ذلك طبق عليهم استبانة (التمكين الإداري والالتزام التنظيمي) ، والجدول (٢) التالي يوضح توزيع أفراد العينة، وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة %	التكرار	الفئات	
٨٢%	١٥٩	ذكر	الجنس
١٨%	٣٥	انثى	
٨٧%	١٦٩	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
١٣%	٢٥	ماجستير فأعلى	
٨٠%	١٥٦	موظف إداري	المسمى الوظيفي
١٣%	٢٥	رئيس قسم	
٤%	٧	مدير مساعد دائرة	
٣%	٦	مدير دائرة	
٢٨%	٥٥	أقل من ٥	سنوات الخبرة
٣٦%	٧٠	من ٥ إلى ١٠	
٣٦%	٦٩	١١ فأعلى	
١٠٠%	١٩٤		المجموع

أداتي الدراسة:

أولاً: استبانة التمكين الإداري

قامت الباحثة بإعداد استبانة التمكين الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال الرجوع للدراسات السابقة مثل (البلوشية، ٢٠٢٤، الجابري، ٢٠٢٢، الرواحية، ٢٠٢٢، السعدية، ٢٠٢٤، الشياي وشليبي، ٢٠٢٤)، والأدب النظري المتعلق بأبعاد التمكين الإداري، حيث اشتملت الاستبانة على ، المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين، والمحور الثاني: يشتمل على أبعاد التمكين الإداري، ويتكون من خمسة أبعاد وهي: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال).

صدق استبانة التمكين الإداري:

تم اتباع طريقتين لحساب صدق الاستبانة وهما: طريقة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى (الفقرات) أي درجة الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد.

الصدق الظاهري لاستبانة التمكين الإداري:

للتحقق من صدق استبانة التمكين الإداري الظاهري تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة بجامعة مختلفة، بالإضافة إلى مجموعة من المختصين في المجال الإداري، وعددهم (١٠) ملحق رقم (٢)، وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم والتعديلات المناسبة حول: ملائمة فقرات الاستبانة ملحق رقم (١) ، درجة انتماء الفقرات للأبعاد، مدى وضوح الصياغة اللغوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، إبداء الملاحظات والمقترحات وإضافة التعديلات المناسبة، وكانت تقريبا متفقة على ملائمة فقرات الاستبانة لأغراض الدراسة، وانتمائها له، وسلامته اللغوية، حيث استجابت الباحثة لآرائهم بعد اعتمادها لنسبة اتفاق (٨) محكمين حول حذف الفقرات التالية رقم (١٩)، ورقم (٢١):

١٩. تُمنح الفرصة لجميع العاملين في الترقية

٢١. أتلقى مكافآت مادية عندما أقوم بأعمال إبداعية

ويمثل الجدول (٣) توزيع فقرات استبانة التمكين الإداري بعد تحكيمها، وتتكون من (٢٤) فقرة، تتوزع على خمسة أبعاد كما يلي

جدول (٣) توزيع فقرات استبانة التمكين الإداري بعد التحكيم في الدراسة الحالية

م	البُعد	عدد الفقرات	ارقام الفقرات
١	تفويض السلطة	٥	٥-١
٢	فرق العمل	٥	١٠-٦
٣	التدريب	٥	١٥-١١
٤	التحفيز	٤	١٩-١٦
٥	الاتصال الفعال	٥	٢٤-٢٠
	المجموع	٢٤	

صدق المحتوى:

جرى التحقق من صدق الفقرات لاستبانة التمكين الإداري من خلال عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) موظفًا وموظفة، بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الجدول (٤)، ويتضمن الجدول (٤) حساب صدق الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة التي يتضمنها كل بعد، والدرجة الكلية التي تنتمي إليه.

جدول (٤):

معاملات الارتباط (بيرسون) بين فقرات كل بعد، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لاستبانة التمكين الإداري

حيث ن=٣٠

تفويض السلطة	فرق العمل	التدريب	التحفيز	الاتصال الفعال
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١	٦	١١	١٦	٢٠
**٠.٦٣	**٠.٧٠	**٠.٧٣	**٠.٧٦	**٠.٧٤
٢	٧	١٢	١٧	٢١
**٠.٦٢	**٠.٧٧	**٠.٦٦	**٠.٧٣	**٠.٧٩
٣	٨	١٣	١٨	٢٢
**٠.٨٤	**٠.٧٧	**٠.٦٥	**٠.٧٥	**٠.٦٩
٤	٩	١٤	١٩	٢٣
**٠.٨١	**٠.٨٥	**٠.٨٤	**٠.٧٠	**٠.٧٣
٥	١٠	١٥		٢٤
**٠.٦٣	**٠.٦٩	**٠.٧٣		**٠.٧٦

تشير نتائج الجدول (٤) إلى أن معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة ودرجات

الأبعاد الكلية المنتمية إليها جاءت دالة إحصائياً؛ حيث تراوحت بين (٠,٦٢* ، ٠,٨٥*) في كل

أبعاد الاستبانة، كما تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد استبانة التمكين الإداري والدرجة الكلية

للاستبانة

جدول (٥):

معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد استبانة التمكين الإداري والدرجة الكلية للاستبانة حيث ن= ٣٠

م	ابعاد ومحاور الاستبانة	معامل الارتباط
١	تفويض السلطة	**٠.٧٣
٢	فرق العمل	**٠.٨٨
٣	التدريب	**٠.٧٩
٤	التحفيز	**٠.٨٣
٥	الاتصال الفعال	**٠.٨١

توضح نتائج الجدول (٥) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠,٧٣ و ٠,٨٨)، وهي قيم مقبولة، ودالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)؛ حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (٠,٧٣) بينما كان الحد الأعلى (٠,٨٨)، مما يؤكد بأن الاستبانة تتمتع بدرجات صدق مناسبة.

الثبات:

ثبات استبانة التمكين الإداري:

لقياس مدى ثبات استبانة التمكين الإداري استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من الثبات ومُعامل الاتساق الداخلي، من خلال حساب معامل ثبات كل بُعد من أبعاد الاستبانة على حده، ثم حساب معامل ثبات الاستبانة ككل، والجدول رقم (٦) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بُعد على حده والاستبانة ككل.

جدول (٦):

قيم معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة أبعاد التمكين الإداري

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	تفويض السلطة	٥	.٧٦
٢	فرق العمل	٥	.٦٣
٣	التدريب	٥	.٧٢
٤	التحفيز	٤	.٧٧
٥	الاتصال الفعال	٥	.٧١
	معامل الثبات للاستبانة	٢٤	.٨٣

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معامل ألفا كرونباخ العام لاستبانة التمكين الإداري مرتفع بشكل عام، حيث بلغ (٨٣)، لإجمالي فقرات الاستبانة الأربعة وعشرون، فيما تراوح ثبات الأبعاد ما

بين (٦٣)، كحد أدنى و(٧٧)، كحد أعلى، وهي قيم مناسبة لأغراض التطبيق، مما يشير إلى وجود اتساق كبير بين فقرات الدراسة ونتيجة لذلك فإن أداة الدراسة تظهر استقراراً وثباتاً وأنها صالحة للاستخدام.

تصحيح الاستبانة:

تشتمل استبانة التمكين الإداري المستخدمة في هذه الدراسة على (٢٤) فقرة، وقد صيغت فقرات الاستبانة بطريقة إيجابية، ويقوم المستجيبون بالإجابة عليها وفق للاستبانة الخماسية (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) وتعطى هذه الخيارات جميعها الدرجات (٥،٤،٣،٢،١) على الترتيب، حيث تشير الدرجة المنخفضة للتمكين الإداري منخفض، والدرجات المرتفعة للتمكين الإداري مرتفع؛ ولتحديد المدى للاستبانة الخماسية، تم حساب الحدود الدنيا والعليا، ثم حُسب المدى (أعلى قيمة: أقل قيمة) وهي (٥ - ١) = ٤، ولنحصل على طول الفئة تم قسمة المدى على أكبر قيمة في المعيار وهي (٥)، أي (٤ ÷ ٥) = ٠.٨، ولتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة تم إضافة طول الفئة إلى أقل قيمة في المعيار وهي (١)، كما هو موضح في الجدول (٧).

جدول (٧)

المعيار المعتمد في مستوى استبانة التمكين الإداري

م	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
١	١-١,٧٩	منخفضة جداً
٢	١,٨٠-٢,٥٩	منخفضة
٣	٢,٦٠-٣,٣٩	متوسطة
٤	٣,٤٠-٤,١٩	مرتفعة
٥	٤,٢٠-٥	مرتفعة جداً

ولاستخراج درجة الاستبانة الكلية تم حساب المتوسط الحسابي لفقرات التمكين الإداري، كما تضمنت الاستبانة تعليمات بعدم استخدام المعلومات إلا لغرض البحث العلمي، واقتصار الإجابة على موظفي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

استبانة الالتزام التنظيمي

قامت الباحثة بإعداد استبانة الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال الرجوع للدراسات السابقة مثل (الشيادي وشلبي، ٢٠٢٤، الشهومي، ٢٠٢٢، بلعبور وطويوي ٢٠٢٢، حسن، ٢٠٢٠، صقر ٢٠١٨)، والأدب النظري المتعلق بالالتزام التنظيمي، حيث اشتملت الاستبانة على، المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين، والمحور الثاني: يشتمل على أبعاد الالتزام التنظيمي، ويتكون من ثلاثة أبعاد وهي: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري).

الصدق الظاهري لاستبانة الالتزام التنظيمي:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية ملحق رقم (١)، مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة بجامعة مختلفة، بالإضافة إلى مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة، وعددهم (١٠) ملحق رقم (٢)، وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم والتعديلات المناسبة حول: ملائمة فقرات المقياس لغرض الاستبانة، درجة انتماء الفقرات للأبعاد، مدى وضوح الصياغة اللغوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، إبداء الملاحظات والمقترحات وإضافة التعديلات المناسبة وكانت آراؤهم تقريبا متفقة على ملائمة فقرات الاستبانة لأغراض الدراسة، وانتمائها له، وسلامته اللغوية، حيث استجابت الباحثة لآرائهم بعد اعتمادهم لنسبة اتفاق (٨) محكمين حول بعض التعديلات اللغوية في بعض الفقرات لعدم وضوحها، وأيضاً إعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة لتصبح أكثر وضوحاً، فتم حذف العبارات التالية كما يوضحها جدول (٨):

جدول (٨)

البنود المحذوفة من استبانة الالتزام التنظيمي:

٣٠- أشعر بأن مشاكل المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى هي مشاكل خاصة.
٣٦- تستحق المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى إخلاصي وولائي لها.
٣٧- أشارك في وضع الخطط والأهداف الداخلية للقسم.
٣٨- هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله.
٤٠- يعد عملي في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى أفضل فرصة عُرضت عليّ.
٤٥- لا يستاء المسؤولون في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى من غياب العاملين دون مبرر أو عذر.
٤٨- هناك فوضى في تحدد المهام وهناك تداخل كبير يُعيق الالتزام.

جدول (٩)

توزيع فقرات استبانة الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية بعد التحكيم

الرقم الفقرات	عدد الفقرات	النُجْد
٢٨-٢٥	٤	الالتزام العاطفي
٣٢-٢٩	٤	الالتزام المعياري
٣٩-٣٣	٧	الالتزام الاستمراري
	١٥	المجموع

صدق المحتوى:

جرى التحقق من صدق الفقرات لاستبانة الالتزام التنظيمي من خلال عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) موظفًا وموظفة، بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الجدول (١٠).

جدول (١٠):

معاملات الارتباط (بيرسون) بين فقرات كل بعد، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لاستبانة التمكين الإداري

حيث ن=٣٠

الالتزام الاستمراري		الالتزام المعياري		الالتزام العاطفي	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٦٢	٣٣	**٠.٨١	٢٩	**٠.٧١	٢٥
**٠.٧٤	٣٤	**٠.٧٧	٣٠	**٠.٦٧	٢٦
**٠.٧٥	٣٥	**٠.٦٨	٣١	**٠.٦٥	٢٧
**٠.٧٦	٣٦	**٠.٨٢	٣٢	**٠.٨٢	٢٨
**٠.٧٩	٣٧				
**٠.٨٠	٣٨				
**٠.٧٧	٣٩				

تشير نتائج الجدول (١٠) إلى أن معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة ودرجات الأبعاد الكلية المنتمية إليها جاءت دالة إحصائياً حيث تراوحت بين (٠,٦٢* ، ٠,٨٢*) في كل أبعاد الاستبانة، ويوضح الجدول (١١) الاتساق الداخلي بين أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة، حيث يبين الجدول معامل الارتباط بين أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (١١):

معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة حيث ن=٣٠

معامل الارتباط	ابعاد ومحاور الاستبانة	م
**٠.٧٨	الالتزام العاطفي	١
**٠.٨٥	الالتزام المعياري	٢
٠.٧٣.	الالتزام الاستمراري	٣

توضح نتائج الجدول (١١) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠,٧٣ و ٠,٨٥)، وهي قيم مقبولة، ودالة إحصائياً عند مستوى

(٠,٠١)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (٠,٧٣) بينما كان الحد الأعلى (٠,٨٥)، مما يؤكد بأن الاستبانة تتمتع بدرجات صدق مناسبة.

الثبات:

لقياس مدى ثبات استبانة التمكين الإداري استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من الثبات ومُعامل الاتساق الداخلي، من خلال حساب معامل ثبات كل بُعد من أبعاد الاستبانة على حده، ثم حساب معامل ثبات الاستبانة ككل، والجدول رقم (١٢) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بُعد على حده والاستبانة ككل.

جدول (١٢)

معامل الثبات لاستبانة الالتزام التنظيمي حيث $n = 30$

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الالتزام العاطفي	٤	.٧٧
الالتزام المعياري	٤	.٨٢
الالتزام الاستمراري	٧	.٧٩
معامل الثبات للاستبانة	١٥	.٩٢

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن معامل ألفا كرونباخ العام لاستبانة الالتزام التنظيمي مرتفع بشكل عام، حيث بلغ (٩٢)، لإجمالي فقرات الاستبانة التسعة وعشرون، فيما تراوح ثبات الأبعاد ما بين (٧٧)، كحد أدنى و (٨٢)، كحد أعلى، وهي قيم مرتفعة جداً لأغراض التطبيق، مما يشير إلى وجود اتساق كبير بين فقرات الدراسة ونتيجة لذلك فإن أداة الدراسة تظهر استقراراً وثباتاً عالياً وأنها صالحة للاستخدام في القياس.

تصحيح استبانة الالتزام التنظيمي:

تشتمل استبانة الالتزام التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة على (١٥) فقرة، وقد صيغت فقراته بطريقة إيجابية، ويقوم المستجيبون بالإجابة عليها وفق للاستبانة الخماسية (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) وتعطى هذه الخيارات جميعها الدرجات (١،٢،٣،٤،٥) على الترتيب، حيث تشير الدرجة المنخفضة للالتزام التنظيمي منخفض، والدرجات المرتفعة للالتزام التنظيمي مرتفع؛ ولتحديد المدى للاستبانة الخماسية، تم حساب الحدود الدنيا والعليا، ثم حُسب المدى (أعلى قيمة: أقل قيمة) وهي (٥ - ١) = ٤، ولتحصل على طول الفئة تم قسمة المدى على أكبر قيمة في المعيار وهي (٥)، أي $(٥ \div ٤) = ٠.٨$ ، ولتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة تم إضافة طول الفئة إلى أقل قيمة في المعيار وهي (١)، كما هو موضح في الجدول (١٣).

جدول (١٣)

المعيار المعتمد في مستوى استبانة الالتزام التنظيمي

م	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
١	١,٧٩-١	منخفضة جدا
٢	٢,٥٩-١,٨٠	منخفضة
٣	٣,٣٩-٢,٦٠	متوسطة
٤	٤,١٩-٣,٤٠	مرتفعة
٥	٥ -٤,٢٠	مرتفعة جدا

ولاستخراج درجة الاستبانة الكلية تم حساب المتوسط الحسابي لفقرات الالتزام التنظيمي، كما تضمنت الاستبانة تعليمات بعدم استخدام المعلومات إلا لغرض البحث العلمي، واقتصار الإجابة على موظفي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

إجراءات البحث:

قامت الباحثة بالخطوات التالية لإخراج الدراسة بصورتها النهائية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

- إعداد أدوات الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية بعد تحكيمها.
- تنفيذ استطلاع للرأي على عدد من العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان لمعرفة آرائهم، وكان عددهم (٣٠)، حول مدى تطبيق التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي بها لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم
- التحقق من معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- أخذ خطاب رسمي لتسهيل مهمة من جامعة الشرقية موجه إلى بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان للبدء في توزيع الاستبانة عن طريق رابط إلكتروني.
- توزيع الاستبانة على أفراد العينة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
- جمع الاستجابات وترميزها ومعالجتها احصائيا باستخدام برنامج (SPSS) ومن ثم سيتم الإجابة عن الأسئلة التي وضعتها الباحثة واستخراج البيانات الضرورية.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- استخدمت الباحثة للإجابة على أسئلة الدراسة، مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي:
- ١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري، والإجابة عن السؤال الأول، والثاني.
- ٢. حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي وللإجابة عن السؤال الثالث.
- ٣. تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لمعرفة الفروق والاختلافات في متغيرات البحث والإجابة عن السؤال الرابع.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشته

نتائج السؤال الثاني ومناقشته

نتائج السؤال الثالث ومناقشته

نتائج السؤال الرابع ومناقشته

التوصيات والمقترحات

الفصل الرابع

(نتائج الدراسة وتفسيرها)

تناول هذا الفصل إجراءات البحث الميداني ونتائج أسئلة الدراسة التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة، حيث تم ترتيبها وفقاً لتسلسل الدراسة، ووفقاً لترتيب أسئلتها، وكذلك من هنا يتناول رصد نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها في ضوء ما أسفرت عنه المعالجات الإحصائية، وذلك للتعرف على درجة التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته

الذي ينص على "ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم؟" وللإجابة عن السؤال الأول، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

جدول (١٤):

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان لأبعاد استبانة التمكين الإداري ككل:

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	تفويض السلطة	٢.٩٠	١.١٥	٥	متوسطة
٢	فرق العمل	٣.١٤	١.٧٧	٤	متوسطة
٣	التدريب	٤.٥٤	١.١٤	١	مرتفع جداً
٤	التحفيز	٣.١٧	١.٥٨	٣	متوسطة
٥	الاتصال الفعال	٣.١٦	١.٥٣	٢	متوسطة
	المحور ككل	٢.٦٩	٠.٤٦		متوسطة

يتضح من الجدول (١٤) أنّ المتوسط الحسابي لاستبانة التمكين الإداري بلغت قيمته (٢,٦٩) والانحراف المعياري (٠,٤٦) وبالنسبة للمتوسط الحسابي لأبعاد هذه الاستبانة فقد تراوحت متوسطات التمكين الإداري بين (٢,٩) - (٤,٥٤) ، وجاء في المرتبة الأعلى البعد "التدريب"، بمتوسط حسابي (٤,٥٤)، وانحراف معياري قدرة (١,١٤) بمستوى مرتفع جداً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الي اهتمام المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى بتوفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وأهمية توفير نظام طموح لتطوير مهارات العاملين؛ لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات لمساعدة المديرية على النهوض والتقدم، بينما جاء في المرتبة الأقل البعد الذي ينص على "التحفيز" بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٧)، وانحراف معياري قدره (١,٥٨) وبمستوى متوسط وتعزو الباحثة ذلك بسبب ارتباط نظام الحوافز والترقيات بوزارة العمل ومنظومة إجادة، والتدخل الرئيسي يكون للمسؤول المباشر في اختيار العاملين الذين يستحقون الحوافز؛ مما يترتب عليه في بعض الأحيان عدم موضوعية في اختيار العاملين حيث يكون الاختيار بنظام التسلسل، أو بنظام الدور، وليس على حسب الكفاءة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة قزيط (٢٠٢٤)، حلواني (٢٠٢٣)، الرواحية (٢٠٢٢)، ودراسة ديمونز وآخرون (Damianus et al, 2021)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسات إلى وجود مستوى متوسط لأبعاد التمكين الإداري لدى أفراد العينة ما عدا بعد التدريب جاء بمستوى مرتفع، واختلفت مع دراسة قزيط (٢٠٢٤)، الشمري والذبياني (٢٠٢٣)، العنزى (٢٠٢٣) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من التمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

جدول (١٥):

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوي التمكين الإداري لدي العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان لفقرات استبانة التمكين الإداري ككل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١.	تمنحني الإدارة الصلاحية الكاملة لإنجاز مهمامي.	٣.١٥	٠.٥٠	٢٣	متوسطة
٢.	تثق الإدارة في قدرتي على أداء مهمامي بكفاءة.	٣.٠٨	٠.٣٧	٢٤	متوسطة
٣.	تمنحني الإدارة مرونة في التصرف لأداء مهمامي.	١.٦٩	١.٢٠	٣٩	منخفضة جدا
٤.	أبادر في حل مشكلات العمل دون الرجوع دائما للإدارة.	٣.١٨	٠.٥٩	٢٠	متوسطة
٥.	توفر لي الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.	٣.٢٤	٠.٥٥	١٨	متوسطة
٦.	تشجع الإدارة على تشكيل فرق العمل.	١.٧٦	١.٢٠	٣٨	منخفضة جدا
٧.	تتميز فرق العمل بالتكامل والانسجام في المهارات الفردية والجماعية.	٣.١٦	٠.٤٤	٢١	متوسطة
٨.	تسود الثقة بين فرق العمل في المديرية.	٣.٠٨	٠.٧٨	٢٥	متوسطة
٩.	تتمكن فرق العمل في المديرية من تنفيذ القرارات المتخذة.	٤.٥١	٠.٨٢	٧	مرتفعة جدا
١٠.	ينتهج فريق العمل أسلوبا ديمقراطيا في حل المشكلات الإدارية.	٤.٥٥	٠.٦٦	٤	مرتفعة جدا
١١.	تتبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب العاملين.	٤.٦٥	٠.٥٠	١	مرتفعة جدا
١٢.	جاهزية مراكز التدريب تلبي احتياجات المتدربين.	٤.٦٤	٠.٤٨	٢	مرتفعة جدا
١٣.	تبنى الدورات التدريبية بالمديرية وفق الاحتياج التدريبي للموظفين.	٤.٥٨	٠.٥٧	٣	مرتفعة جدا
١٤.	يتاح لي في الإدارة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	٤.٤٧	٠.٧٨	٩	مرتفعة جدا
١٥.	تشجع الإدارة على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين.	٤.٣٩	١.١١	١٢	مرتفعة جدا
١٦.	تقدر الإدارة الجهود المبذولة في العمل.	١.٧٧	١.٢٧	٣٧	منخفضة جدا
١٧.	يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل.	٣.١٦	٠.٦٥	٢٢	متوسطة
١٨.	يتناسب الراتب الذي أنقأضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	٣.٠٨	٠.٨٠	٢٦	متوسطة
١٩.	أتلقي مكافآت مادية ومعنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.	١.٩٩	١.٣٨	٣٢	منخفضة
٢٠.	تتميز التعليمات والإجراءات في المديرية بالوضوح	٢.٩٨	٠.٦٣	٢٧	متوسطة
٢١.	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.	٢.٩٥	٠.٥٥	٢٨	متوسطة
٢٢.	توفر المديرية وسائل اتصال حديثة تساعد على الاتصال الفعال.	٣.١٩	٠.٥٤	١٩	متوسطة

متوسطة	١٧	٠.٦٨	٣.٢٧	٢٣. تتوفر قاعدة بيانات دقيقة تعين العاملين على إنجاز مهامهم بسهولة ويسر.
مرتفعة	١٦	٠.٨٠	٣.٤٢	٢٤. أمتلك مهارة التواصل الفعال مع جميع زملاء العمل.
متوسطة		٠.٤٦	٢.٦٩	المتوسط العام للمحور التمكين الإداري.

يتضح من الجدول (١٥) أنّ المتوسط الحسابي لاستبانة التمكين الإداري بلغ (٢,٦٩) والانحراف المعياري (٠,٤٦) وعليه فإن مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين جاء بمستوى متوسط وبالنسبة لفقرات هذه الاستبانة فقد تراوحت بين (١,٦٩) - (٤,٦٥) ، وجاء في المرتبة الأعلى الفقرة "تتبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب العاملين" ، بمتوسط حسابي (٤,٦٥) ، وانحراف معياري قدرة (٠,٥٠) بمستوى مرتفع جداً ، بينما جاء في المرتبة الأقل الفقرة التي تنص على "تمنحني الإدارة مرونة في التصرف لأداء مهامي" بمتوسط حسابي بلغ (١,٦٩) ، وانحراف معياري قدره (١,٢٠) وبمستوى منخفضة جداً ، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى لديهم المعرفة والإدراك لمفهوم التمكين الإداري ومجالاته، أو أبعاده وإن كان ذلك بقدر محدود، وكذلك يُعد هذا مؤشراً على أن المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى تهتم بشكل كبير بتمكين العاملين بها إدارياً، حيث إنّ المديرية تمنح بعض السلطات والصلاحيات للموظفين في نطاق وظائفهم، وكذلك فإن العاملين يتمتعون بقدر كاف من الاستقلالية وحرية التصرف؛ لاتخاذ الطرق المناسبة التي تساعدهم على أداء وظائفهم.

حيث يساعد التمكين في توافر بيانات تنظيمية ديمقراطية حيث يمكن العاملين من المشاركة في عملية صنع القرار والتعبير بحرية عن آرائهم، ويعزز الإنتاجية، كما يمكن العاملين من اكتساب المعرفة والمهارات الوظيفية اللازمة، وتحسين إجراءات عملهم، وتحقيق الانتماء للمؤسسة، ويساعد في تراجع حالة الغياب عن العمل ونقص معدل دوران العمالة (Aldaihani,2020).

ويسهم كذلك التمكين الإداري في التغلب على البيروقراطية من خلال إيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، ويساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويساعدهم على

تحمل أخطار عملهم بشكل فعال، مما يحسن من الأداء ويرفع من مستوى التميز المؤسسي، وإعطاء العاملين فرصة لإبداء الرأي في القرارات التي تؤثر على عملهم (Al-Sufyani & Al-Ameri, 2021)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة البلوشية (٢٠٢٤)، الشيايدي وشلبي (٢٠٢٤)، حلواني (٢٠٢٣) حيث توصلت نتائج هذه الدراسات إلى وجود مستوى متوسط بشكل عام لاستبانة التمكين الإداري، واختلفت مع دراسة قزيط (٢٠٢٤)، الشمري والذبياني (٢٠٢٣)، العنزي (٢٠٢٣) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من التمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته

الذي ينص على "ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم؟ وإجابة هذا السؤال، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

جدول (١٦):

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان لأبعاد استبانة الالتزام التنظيمي ككل

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١.	الالتزام العاطفي	٣.٩٤	١.٥٦	١	مرتفع
٢.	الالتزام المعياري	٣.١٣	١.٧٤	٢	متوسطة
٣.	الالتزام الاستمراري	٢.٧٤	١.٧٩	٣	متوسطة
	المحور ككل	٣.١٦	٠.٧٦		متوسطة

يتضح من الجدول (١٦) أنّ المتوسط الحسابي لاستبانة الالتزام التنظيمي (٣,١٦) والانحراف المعياري (٠,٧٦)، وبالنسبة لأبعاد هذه الاستبانة فقد تراوحت بين (٢,٧٤) - (٣,٩٤)، وجاء في المرتبة الأعلى البعد "الالتزام العاطفي"، بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، وانحراف معياري قدرة (١,٥٦)

وبمستوى متوسط، حيث تعزو الباحثة ارتفاع هذا البعد الي أنّ العاملين يعدون أنفسهم جزء من المديرية، وأنّ المديرية تستحق بذل المزيد من الجهود في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، كما أنّ نظام العدالة في الإدارة اتجاء العاملين موجودة بدرجة مقبولة، وهذا يدل على الرغبة لدى الأفراد في الاستمرار بالعمل في المديرية؛ لأنها تتوافق مع أهدافهم وقيمهم مما يزيد من المشاركة في تحقيق أهدافها بأقصى جهد ممكن، كما أنّ مكان العمل بالنسبة للموظفين يعد مكاناً خاصاً في المحافظة على مكوناته وأجهزته، حيث إنّ قيم العدالة والكفاءة وفرق العمل لها دور كبير في الالتزام العاطفي، بينما جاء في المرتبة الأدنى أو الأقل البعد "الالتزام المستمر" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٤)، وانحراف معياري قدره (١,٧٩) وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى البعد الجغرافي للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، ورغبة كثير من العاملين في الانتقال إلى محافظاتهم والاستقرار الأسري، كما أنّ هناك ارتباطاً مصلحياً يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، فما دامت تقدم له العديد من المنافع والعوائد التي تفوق ما تقدمه المؤسسات الأخرى فيستمر الالتزام التنظيمي بالارتباط بها، كما أنّ الالتزام المستمر في عمله في المديرية ليس ثابتاً؛ حيث إذا حصل الموظف على فرصة أفضل فإنه سوف يترك هذا المكان، وأن المهمات التي تطلب منه - غالباً - ما يستطيع تنفيذها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اللحياني (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى وجود مستوى متوسط لأبعاد الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، وتختلف مع دراسة بلعبور وطويوي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى وجود مستوى منخفض لأبعاد الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة .

جدول (١٧):

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان لفقرات استبانة الالتزام التنظيمي ككل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٥.	أشعر أن مستقبل المديرية جزء من مستقبلي.	٤.١٤	٠.٧٥	٢	مرتفعة
٢٦.	لدي انتماء عائلي لفريق عملي بالمديرية.	٣.٦٨	٠.٦٦	٥	مرتفعة

مرتفعة	٣	٠.٥٦	٤.١٥	أعمل بشغف بالمديرية وكأنها مؤسستي الخاصة.	٢٧.
مرتفعة	٤	٠.٦١	٣.٨٢	أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي لمديرتي.	٢٨.
متوسطة	٨	٠.٦٤	٣.١٦	أعمل بإخلاص وأمانة نابع من مسؤوليتي تجاه المديرية.	٢٩.
متوسطة	١١	١.١٨	٣.١٢	أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل.	٣٠.
متوسطة	١٠	١.٣٩	٣.١٣	أحترم معايير وبرامج العمل وفق الأجل المحددة.	٣١.
متوسطة	١٢	٠.٨٩	٣.١١	أحافظ على عهدة المديرية من عتاد ومعدات في حال استخدامها.	٣٢.
متوسطة	٩	١.٢٣	٣.١٦	أفضل الاستمرار في العمل في مديرتي الحالية.	٣٣.
متوسطة	٧	١.٣٢	٣.١٨	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية.	٣٤.
منخفضة	١٤	١.٢٩	٢.١١	إن بقائي في مديرتي نابع من حاجتي للعمل فيها.	٣٥.
منخفضة	١٣	١.١٨	٢.١٢	من الصعب جدا لي ترك مديرتي الآن.	٣٦.
متوسطة	٦	١.١٣	٣.٢٧	أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل بمديرتي المزايا التي توفرها لي.	٣٧.
منخفضة جدا	١٥	١.١٦	١.١٨	يصاب البعض بالفتور أثناء قيامهم بمهامهم المناطة بهم.	٣٨.
مرتفعة	١	١.٢٨	٤.١٨	هناك وضوح في تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في المديرية.	٣٩.
متوسطة		٠.٧٦	٣.١٦	المتوسط العام لمستوى الالتزام التنظيمي	

يتضح من الجدول (١٧) أنَّ المتوسط الحسابي لاستبانة الالتزام التنظيمي بلغ (٣,١٦) والانحراف المعياري (٠,٧٦)، وبالنسبة لفقرات هذه الاستبانة فقد تراوحت بين (١,١٨) - (٤,١٨)، وجاء في المرتبة الأعلى الفقرة "هناك وضوح في تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في المديرية"، بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وانحراف معياري قدرة (١,٢٨) بمستوى مرتفع، بينما جاء في المرتبة الأقل الفقرة التي تنص على "يصاب البعض بالفتور أثناء قيامهم بمهامهم المناطة بهم" بمتوسط حسابي بلغ (١,١٨)، وانحراف معياري قدره (١,١٦) وبمستوى منخفض. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى تسعى إلى توفير أقصى الإمكانيات المادية والفنية المساعدة على توفير بيئة عمل مناسبة، وكذلك السماع إلى المشاكل التي تواجههم في أثناء قيامهم بالواجبات المطلوبة منهم، كما تأخذ على عاتقها توفير سبل الراحة النفسية من حيث

التجهيزات الحديثة، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة، وأن العلاقات الشخصية ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الادارية في الجانب الذي يخص المؤسسة سبباً رئيسياً في توفير الالتزام من قبل العاملين في المديرية، وأيضاً إعطاء بعض الصلاحيات للموظفين هذا يعد حافزاً ساهم في خلق بيئة عمل مناسبة وأعطت الموظف مكانته على مستوى العمل.

فقد أوضح كلا من "جرينبرج وبارون" أن الاهتمام بالالتزام التنظيمي يعود إلى طبيعة سلوك الأفراد، حيث أكدوا أن الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي يكون سلوكهم قوي يختلف عن غيرهم من الأفراد، وهذا الاختلاف يتضح من النقاط الآتية: احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيلاً، فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل، والموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة، فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المؤسسة واستمرارها، وأن عبء تحقيق الأهداف يقع على عاتق العاملين ومن خلال إبداعهم وجهودهم تتحقق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع مستوى الثقة بينهم، كلما زاد شعور الأفراد بالولاء زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل ازدهار المؤسسة.

إن شعور الأفراد بالانتماء يزيد من درجة رضاهم الوظيفي مما يحفزهم على الإخلاص في العطاء للمؤسسة (طموس، ٢٠١٥).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اللحاني (٢٠٢١)، الناصرية (٢٠١٩)، والتي توصلت إلى وجود مستوى متوسط لأبعاد الالتزام التنظيمي لأفراد عينة الدراسة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السعدية (٢٠٢٤)، دراسة الجابري (٢٠٢٢)، دراسة الهنائي (٢٠٢٠)، المسروقية (٢٠١٦)، المعمرية (٢٠١٤)، والتي توصلت إلى وجود مستوى منخفض من الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

رابعًا: نتائج السؤال الثالث ومناقشته

والذي ينص على "هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول ٢٥ يوضح ذلك:

جدول (١٨)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

م	استبانة التمكين الإداري	استبانة الالتزام التنظيمي
١	٠,٠١	٠,٢١
٢	٠,٠٦	٠,١٢
٣	٠,١٨	٠,٠٣
٤	٠,١٥	
٥	٠,٢٢	
قيمة الارتباط والاتساق الداخلي		٠,١٤

دال عند مستوى ٠,٠٥ *

يتضح من الجدول (١٨) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لإستبانة التمكين الإداري والدرجة الكلية لاستبانة الالتزام التنظيمي (٠,١٤*)، دالة عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل على أن هناك ارتباط متوسط بينهم، وأيضا بين أبعاد التمكين الإداري، وأبعاد الالتزام التنظيمي تراوحت بين (٠,٠١ - ٠,٣٠**) وتوضح النتيجة وجود علاقة ارتباطية تربط بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، وهي دالة عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل على أن هناك ارتباط متوسط بين أبعاد الاستبانة، استنتاج الباحثة هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت درجة التمكين الإداري انعكس ذلك إيجابًا على التزام العاملين، وبالتالي زيادة فاعليتهم وجهودهم في العمل، بالإضافة إلى الشعور الإيجابي من قبل المسؤولين بالمديرية العامة للتربية والتعليم نحو التعامل مع مرؤوسيهم والذي بدوره انعكس على زيادة ثقتهم بأنفسهم، ومن ثم زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، ففيما يخص فرق العمل حيث إن إحساس الموظف بالاندماج ضمن فرق العمل وتعاون الآخرين معه يرفع مستوى الالتزام التنظيمي لديه والذي ينعكس بدوره إيجابيا على المديرية، كما أن بناء فرق العمل

كأحد أبعاد التمكين الإداري تعد من أهم عوامل النجاح داخل المديرية، كما أنّ تفويض السلطة يساعد على الالتزام التنظيمي؛ حيث إنه عندما يثق المسؤولون في الموظف وتمنحه صلاحيات أكثر ومرونة مناسبة للتصرف في إنجاز المهام الموكلة إليه؛ مما يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء للمديرية، بالإضافة إلى أنه كلما زاد مستوى التدريب ارتفع معه مستوى الالتزام التنظيمي وذلك يتحقق من خلال السعي إلى تطوير مهارات العاملين وإتاحة فرص التعلم لاكتساب أشياء جديدة في مجال العمل يزيد من قدراتهم ومهاراتهم، وهذا بدوره يجعلهم قادرين على تجاوز الصعوبات التي تواجههم في العمل واستغلال طاقاتهم، وبالتالي تميزهم ورفع سلوكهم الإيجابي نحو المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى والاستمرار فيها، كما أنه كلما توافر نظام اتصال فعال للاتصال بين الرؤساء والمؤوسين أدى ذلك إلى مساعدة العاملين على تبادل المعلومات المطلوبة لتسيير إجراءات العمل بين الأقسام المختلفة، كما أنّ اهتمام المديرية بتوفير نظام فعال ومتطور ينعكس إيجاباً على ولائهم تجاه المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، كما أنّ مستوى التحفيز بالمديرية أدى إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي حيث أن نظام الحوافز يعزز السلوك الإيجابي لديهم ويترك أثراً إيجابياً على العاملين؛ مما يؤدي إلى زيادة مستوى التزامهم التنظيمي.

بما أنّ التمكين الإداري يعمل على تزويد العاملين بالمزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المبادرة والإبداع، والحرية في اتخاذ القرارات، بغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل فهو بذلك يجعلهم يشعرون بأهميتهم وتقديرهم من قبل الإدارة، حيث يساعد التمكين الإداري على تحسين قدرة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي يشجع العاملين على أن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الإبداع والتحسين المستمر، فتمكين العاملين يساعد على خلق الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين وضمان استمراريته، ورفع مستوى التزامهم التنظيمي، حيث يساعد على تحسين مستويات الالتزام التنظيمي، ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من الظواهر السلوكية في بيئة العمل مثل الغياب والأداء والرضا وغيرها من الظواهر الأخرى، فكلما زاد مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى استقرار العاملين وزيادة إنتاجيتهم وبقائهم في المؤسسة، كما أنه المفتاح الأساسي لمعرفة الانسجام بين الأفراد ومنظماتهم هذا بالإضافة إلى إسهامه بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة (المطري، ٢٠١٩)، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلّ من بلعبور

وطويوي (٢٠٢٣)، الجموعي ورضا (٢٠٢٢)، حسن (٢٠٢٠)، المطيري (٢٠١٩)، السبيعي (٢٠١٩)، بوقرة (٢٠١٦)، العنزي (٢٠١٥)، ودراسة بانكرو بيتر (Puncrobuter, 2016) في وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي ، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بنتي آيزان (Binti Azizan, 2016) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

ثالثاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشته

والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى تعزو لمتغير (النوع، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل)؟ وتمت الإجابة عن السؤال الثالث باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي.

أولاً: متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان باستخدام اختبار Independent T Test لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغير الجنس في مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي كما في الجدول (١٩).

الجدول (١٩)

نتائج اختبار "ت" الاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل من مستوي التمكين الاداري والالتزام الوظيفي وفقا لمتغيرالجنس

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوي الدلالة
التمكين الإداري	ذكر	١٤٣	١٠٢.٢٥	١٧.٣٩	٠.٨٤	١٩٢	٠.١٢ لا توجد فروق
	أنثي	٥١	١٠٠.٠٠	١٣.١١			
	ذكر	١٤٣	٥٩.٣٢	٩.٨٧	٠.٣٠	١٩٢	٠.٠٤

الاتزام التنظيمي	أنثي	٥١	٥٨,٨٦	٧,٧٩	توجد فروق
---------------------	------	----	-------	------	--------------

تشير النتائج في الجدول (١٩) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة لمستوى معرفة العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بالتمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس؛ حيث بلغت قيمة ت (٠.٨٤)، بينما بلغ مستوي الدلالة (٠,١٢) وهو ما يؤكد بأنه لا يوجد فروق بين الذكور والاناث في مستوي التمكين الإداري واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلا من قزيط (٢٠٢٤)، ودراسة الغزالي (٢٠٢٠) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزو لمتغير الجنس في أبعاد التمكين الإداري، واختلفت مع دراسة الرواحية (٢٠٢٢) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول (١٩) المرتبطة ببعدهم الاتزام التنظيمي إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة لمستوى معرفة العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بالاتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور؛ حيث بلغت قيمة ت (٠,٣٠)، بينما بلغ حجم التأثير (٠,٠٤) وهو تأثير متوسط، وتعزو الباحثة ذلك الي قوة العلاقة الموجودة بين المسؤولين والعاملين بغض النظر عن اختلاف الجنس؛ مما سهل لهم التواصل بكل شفافية ووضوح وساعدهم في تبادل المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل، بما يخدم العمل ويرفع من مستوى انتماء العاملين وإحساسهم بالأهمية، وبالتالي يرتفع مستوى المسؤولية، ويتحقق التطوير والتحسين، وتتعدم حالة عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس مما يساعد على تمكين الموظف والتزامه التنظيمي، بالإضافة إلى قدرة العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى على التواصل مع المسؤولين في أي وقت، للحصول على متطلباتهم والبحث عنها، والمطالبة بتوفيرها، وكذلك سهولة حصول جميع العاملين على المعلومات التي يحتاجونها، واستهداف الجميع بالتدريب والتأهيل كلا حسب تخصصه على حد سواء، كما أن التأثير في العمل يمكن أن يفسره بشخصية كل موظف وقدرته ومهاراته وكفاياته وما تتميز به شخصيته، بالإضافة إلى وضوح قواعد العمل للجميع مما يساهم في زيادة الاتزام التنظيمي للجميع.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجموعي ورضا (٢٠٢٢)، المطيري (٢٠١٩) حيث جاءت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة حسن (٢٠٢٠)، العنزي (٢٠١٥) حيث توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت للمجموعات المستقلة ومستوى الدلالة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما في الجدول (٢٠).

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بكالوريوس	١٧١	١٦١.٥٩	٢٥.١٤			
ماجستير فأعلى	٢٣	١٧٥.٥٢	٢٩.٩٢	٢.٣٣	١٩٢	٠.٠١

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢٠) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) من تقديرات أفراد العينة لمستوى معرفة العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بالتمكين الإداري والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠١) وفقاً للاستبانة ككل؛ ويمكن تفسير ذلك أنّ المؤهل العلمي تزيد من إطلاع الموظف ومعارفه وخبراته ومهاراته، وتنمي لديه الثقة ومهارات الإقناع، فالموظف ذو المؤهل الأعلى قادر على استخدام مهارات التواصل الفعالة، ولديه مهارات البحث العلمي والتي تؤهله للوصول إلى المعلومات التي يحتاجها بدرجة أكبر، كما أنه يتميز بقدرته على التأثير المباشر على المسؤولين ومناقشتهم وثقة المسؤولين به أكبر عن غيره من ذوي المؤهلات الأقل، كل هذا يعزز من الأداء التنظيمي لديه بسبب المسؤوليات الملقاة على عاتقه.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الهنائي (٢٠٢٠)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى،

واختلفت مع دراسة حسن (٢٠٢٠)، العنزي (٢٠١٥)، الجابري (٢٠٢٢)، الرواحية (٢٠٢٢)، حلواني (٢٠٢٣)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لصالح المؤهل العلمي.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة

تم حساب الإحصاءات الوصفية لأداء أفراد العينة على المقياس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كما يظهر في الجدول (٢١).

جدول (٢١)

الإحصاءات الوصفية لأداء أفراد العينة على الاستبانة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥ - ١	٢٩	١٥٢.١٧	٣٦.١٧
١٠ - ٦	٣٩	١٦٣.٤٦	١٢.٧٣
أكثر من ١٠	١٢٦	١٦٤.٠٧	٢٣.٩٢
الكلي	١٩٤	١٦٠.٨٧	٠.٧٤

يلاحظ من الجدول (٢١) وجود فروق ظاهرية بين سنوات الخبرة المختلفة للأداء على الاستبانة حيث كان المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة من (أكثر من ١٠) أكبر من (٥-١) ومن سنوات الخبرة (١٠-٦)، ولفحص دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، ويوضح الجدول (٢٢) نتائج تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (٢٢)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد العينة لكل من مستوي التمكين الإداري والالتزام الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢٦٣٧.٥٩	٢	١٣١٨.٧٩		
داخل المجموعات	١١٤٣٥٨.١٨	١٩١	٥٩٨.٧٣	٢.٢٠	٠.٠٥
المجموع الكلي	١١٦٩٩٥.٧٧	١٩٣	---		

يلاحظ من الجدول (٢٢) أن قيمة ف بلغت (٢,٢٠) بمستوى دلالة (٠,٠٥)، وعليه توجد فروق لمستوى معرفة العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بالتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة بحجم تأثير متوسط، وللتعرف على طبيعة هذه الفروق تم إجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار LSD والجدول (٢٣) يوضح نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية.

الجدول رقم (٢٣)

اختبار LSD للمقارنات البعدية

سنوات الخبرة	٥ - ١	١٠ - ٦	أكثر من ١٠
٥ - ١	١	١١.٢٨	٩.٨٩
١٠ - ٦	١١.٢٨	١	١.٣٩
أكثر من ١٠	٩.٨٩	١.٣٩	١

نلاحظ من الجدول (٢٣) عدم وجود فروق بين (أكثر من ١٠ سنوات) و(٦-١٠ سنوات) و(١-٥ سنوات) بينما توجد فروق بين (١-٥ سنوات) و(أكثر من ١٠ سنوات) لصالح (أكثر من ١٠ سنوات)؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الخبرة التي يتمتع بها فئة أكثر من ١٠ سنوات، بالإضافة إلى تدرجهم الوظيفي وحصولهم على مناصب إدارية، والحصول على دورات تدريبية متعددة، كل ذلك كان له الأثر في زيادة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة البلوشية (٢٠٢٤)، حلواني (٢٠٢٣)، الرواحية (٢٠٢٢)، والتي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزو لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة السعدية (٢٠٢٤)، اللحياني (٢٠٢١)، الهنائي (٢٠٢٠)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزو لمتغير سنوات الخبرة.

رابعًا: متغير المسمى الوظيفي

تم حساب الإحصاءات الوصفية لأداء أفراد العينة على المقياس وفقا لمتغير المسمى الوظيفي كما يظهر في الجدول (٢٤).

جدول (٢٤)

الاحصاءات الوصفية لأداء أفراد العينة على الاستبانة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
٢٦.٥٩	١٥٣.٣٠	٨٩	موظف
١٥.٦٥	١٧٤.٠٧	٦٢	مشرف
٢٣.٩٧	١٥٦.٨٠	٣٠	رئيس قسم
٢١.٩٢	١٦٥.٥٠	٢	مدير مساعد دائرة
١١.٩٢	١٨٨.٢٧	١١	مدير دائرة
٢٤.٦٢	١٦٠.٨٧	١٩٤	الكلية

يلاحظ من الجدول (٢٤) وجود فروق ظاهرية بين المسميات الوظيفية المختلفة لأداء على الاستبانة؛ حيث كان المتوسط الحسابي للمسمى الوظيفي (مشرف) أكبر من (موظف)، ومن المسمى الوظيفي (مدير مساعد دائرة) أكبر من (رئيس قسم)، ومن المسمى الوظيفي (مدير دائرة) أكبر من (مدير مساعد دائرة)، ولفحص دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، ويوضح الجدول (٢٥) نتائج تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (٢٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد العينة لكل من مستوي التمكين الإداري والالتزام الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٦٤٢٤.٥٠	٤	٤١٠٦.١٢٦		
داخل المجموعات	١٠٠٥٧١.٢٧	١٨٩	٥٣٢.١٢٣	٧.٧١	٠.١٩
المجموع الكلي	١١٦٩٩٥.٧٧	١٩٣	---		

يلاحظ من الجدول (٢٥) أن قيمة ف بلغت (٧.٧١) بمستوى دلالة (٠.١٩)، وعليه لا توجد فروق لمستوى معرفة العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بالتمكين

الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بحجم تأثير ضعيف، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وضوح القرارات الإدارية، وبطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بكل موظف، وتحديد المهام والاختصاصات مما كان له الأثر في التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من الرواحية (٢٠٢٢)، الجابري (٢٠٢٢)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزو لمتغير المسمى الوظيفي، واختلفت مع نتيجة دراسة السعدية (٢٠٢٤)، والتي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزو لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير إدارة.

التوصيات والمقترحات البحثية:

أولاً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

١. تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات والمعارف الخاصة بهم.
٢. تقديم دعم للموظفين يتناسب مع جهودهم المبذولة بالمديرية، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات بالمديرية.
٣. تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.
٤. تعزيز فرق العمل بالمديرية، وذلك من خلال نشر ثقافة العمل الجماعي.
٥. تعزيز تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في المديرية.
٦. تكليف الموظفين بالمهام المناسبة لقدراتهم، وبطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بهم مما يقلل من الفتور لديهم.

ثانياً: المقترحات البحثية:

نقترح إجراء بحوث مستقبلية في الموضوعات التالية:

١. إجراء دراسات مستقبلية عن الصعوبات والمعوقات التي تواجه العاملين في عمليات التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بسلطنة عمان.
٢. دور القيادة في بناء الالتزام التنظيمي بالمديريات التعليمية.
٣. العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى.
٤. العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو الروس، سامي علي وحنونة، سامي إبراهيم. (٢٠١١ يناير ١). تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم. مجلة الجامعة الإسلامية. غزة، جانفي.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=38422>

أبو المجد، محمد. (٢٠٠٨). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. دار ابن حزم للنشر والتوزيع. القاهرة.

أبو جمعة، عادل إبراهيم. (٢٠١٧ يونيو ١٣). التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي. مجلة البحث العلمي في التربية.

https://jsre.journals.ekb.eg/article_8140.html

أبو حباب، محمد. (٢٠١٤). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا. الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.

أفندي، عطية. (٢٠٠٦). تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.

أقوز، عبد الله. (٢٠١٦). التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السودان في العلوم والتكنولوجيا.

البوسعيدية، خالصة صالح. (٢٠٢٤ يناير ١). التمكين الإداري. جريدة الرؤية العمانية.

<https://alroya.om/post/338140/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9>

أندرواس، رامي ومعاينة، عادل. (٢٠٠٨). الإدارة بالثقة والتمكين "مدخل لتطوير المؤسسات". عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

بربر، مبارك محمد وجابر، عبد القيوم الشيخ الحاج. (٢٠٢٤ مارس ٣٠). دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة من وجهة نظر العاملين وهيئة التدريس فيها. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية.

<https://search.mandumah.com/Record/1471121>

بطاح، أحمد. (٢٠٠٧). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان.

البقمي، تراحيب غنام. (٢٠١٢). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

<https://search.mandumah.com/Record/535258>

بكري، عزيزة أبكر. (٢٠٢٠ سبتمبر ٢٠). تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية.

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/2912>

بلعبور، خولة وطويوي، فاطمة الزهراء. (٢٠٢٣). دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة حالة موظفي بلدية ترعى باينان ولاية ميلة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/199148>

بني هاني، ميساء حسن مفلح. (٢٠٢٠). درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري ومعوقاتها لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المركز القومي للبحوث. غزة.

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/2089>

بن سديره، نور الدين. (٢٠١٤). دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة.

<http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/7126>

بوقرة، عواطف. (٢٠١٦ ديسمبر ٢). التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. الجزائر.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

بولداوي، علي وبوشلاغم، يحيي. (٢٠١٧ يونيو ١٢). ممارسة الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي. مجلة علوم الرياضة. كلية الإدارة والعلوم الرياضية. جامعة آكلي محند الرياضية بالبويرة. الجزائر.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/53710>

البياري، سمر سعيد. (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الجامعة الإسلامية، غزة.

<https://search.mandumah.com/Record/1031452>

الجابري، هلال مبارك سالم. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

الجابري، هلال مبارك سالم وإبراهيم، حسام الدين السيد. (٢٠٢٠ أبريل ٧). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مركز ابن العربي للثقافة والنشر. غزة، فلسطين.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

جلاب، إحسان داهش والحسيني، كمال كاظم. (٢٠١٤). إدارة التمكين والاندماج. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان

الجماصي، محمد إسماعيل داود. (٢٠١٦). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية والعسكرية بقطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة].
اكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا. جامعة غزة.

<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/1677/0>

الجموعي، سراوي محمد ورضا، شنة محمد. (٢٠٢٢ ديسمبر ٢٠٢٢). علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن عزة-الطيبات-ولاية تفرت. مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية. الجزائر.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/215043>

الجندي، عادل السيد. (٢٠١٣ يناير ٣). الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية. مجلة كلية التربية. جامعة الزقازيق. مصر.

<https://search.mandumah.com/Record/112370>

جواد، عالية محمد علي. (٢٠١٦ ديسمبر ٢٣). أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-740060->

جودة، محفوظ. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات". دار وائل للنشر. عمان، الأردن.

حريم، حسين. (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية إطار متكامل. دار حامد. عمان، الأردن.
الحسن، هدى أحمد. (٢٠١٩). التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. جامعة الباحة. الباحة.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=259000>

حسن، ساميه ربحي سالم. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

حسين، رامز رمضان محمد. (٢٠٢٠ أكتوبر ١). دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع. مصر.

<https://search.mandumah.com/Record/1171144>

حلس، صقر محمد أكرم. (٢٠١٢). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية. غزة.

<https://search.mandumah.com/Record/696102>

حلواني، شيماء محمد فهمي. (٢٠٢٣ مارس ١). معوقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. مصر.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

حمودة، خضير والشيخ، روان. (٢٠١٠). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

الخشروم، محمد مصطفى. (٢٠١١ يناير ٥). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. كلية الاقتصاد. جامعة حلب.

<https://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/169169->

الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل. (٢٠٠٩). الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة). عامل الكتب الحديث للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. عمان.

الخطيب، محمود أحمد. (٢٠٠٥ أبريل ١٢). إمكانيات تطبيق العاملين في الشركات الصناعية. المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة. مصر.

https://jsec.journals.ekb.eg/article_319295_97f0f0deed373bcda65e0440

الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي. (٢٠٠٩). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات إعمال الألفية الثالثة. الطبعة الأولى. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

الرشيد، تهاني عبيد. (٢٠١٨ مارس ١). واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن. المجلة العربية للبحوث التربوية والإنسانية.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=127226>

الرواحية، كوثر بنت خلفان. (٢٠٢٢). التمكين الإداري لمديري المدارس وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الآداب والعلوم. جامعة نزوى.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

الزيدانيين، محمد مطر. (٢٠٠٦). أثر تمكين العاملين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة. الأردن.

<https://search.mandumah.com/Record/572381>

السبيعي، عبيد عبد الله. (٢٠١٩ سبتمبر ٢). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية. الكويت.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

سطلالة، آمال. (٢٠١٨). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسياحة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة ابن خلدون. الجزائر.

<http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/9889>

السعدية، أسماء محمد عبيد. (٢٠٢٤). ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

<https://www.shuaa.om/en/dar/waq-alqyad>

سلام، عبد الرازق و شيخ، هجيرة. (٢٠١٩ نوفمبر ١١). التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية. كلية الاقتصاد. جامعة حسبية بن بوعلي، الجزائر.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/110675>

سليم، ملحم يحيي. (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية. القاهرة. الشهومي، سعيد راشد علي. (٢٠٢٢ أبريل ١). أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان: التماثل التنظيمي متغيرا وسيطا. دراسات في التربية وعلم النفس. مصر.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

الشمري، عهود نايف محمد والذبياني، منى سليمان حمد. (٢٠٢٣ أكتوبر ٢). التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. مصر.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

الشهومي، سعيد راشد علي. (٢٠٢١ مارس ٣٠). أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. سلطنة عمان.

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/3419>

الشيادي، لقمان محمد عبيد وشلبي، كريمة شلبي محمد. (٢٠٢٤ مايو ٥). أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية (دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. سلطنة عمان

[/https://www.ajrsp.com/vol/issue61/3](https://www.ajrsp.com/vol/issue61/3)

صقر، عبلة. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين "دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة". [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

<https://search.mandumah.com/Record/1158545>

الصيرفي، محمد. (٢٠٠٥). **السلوك التنظيمي**. حورس للنشر والتوزيع. القاهرة.
الطائي، رعد وقداة، عيسى. (٢٠٠٨). **إدارة الجودة الشاملة**. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

الطروانة، حسين أحمد. (٢٠٠٦). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة. الكرك. الأردن.

<https://search.mandumah.com/Record/755072>

طموس، إمان عمر. (٢٠١٥). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر، غزة.

<https://search.mandumah.com/Record/755072>

العبيدي، نماء جواد. (٢٠١٢ أكتوبر ٣). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. العراق.

https://jfeb.journals.ekb.eg/article_100873_7b9a1a1b9d6e176fa5761b

العامري، محمد صالح. (٢٠١٨ فبراير ٣). إسهام مدير المدرسة في تحقيق الحوافز للمعلمين بمحافظة الخرج. مجلة البحث العلمي في التربية.

https://jsre.journals.ekb.eg/article_7961.html

علي، مهيمن الزبيق بشير وبدوي، سمية محمد الزين وعثمان، أميرة علي. (٢٠٢٣ أبريل ١). أثر التمكين الإداري على الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. الأردن.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

العنزي، أحمد عوض مهدي. (٢٠١٥ يوليو ٢). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

العنزي، تهاني فهد فواز. (٢٠٢٣ أكتوبر ٢). دور التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية وأثره على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية. المملكة العربية السعودية.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

الغامدي، عوض بن موسى باشة. (٢٠٢٢ أبريل ٥). فاعلية المهارات الإدارية للقيادات التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=313786>

الغزالي، محمد علي محمد. (٢٠٢٠). ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء متطلبات التمكين الإداري. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. جامعة السلطان قابوس.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

الغش، سليمان غياث. (٢٠١٦). تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار التربوي في محافظتي دمشق وريفها. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. جامعة دمشق. سوريا.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=242747>

صادق، بهية. (٢٠١٨). القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية. [رسالة دكتوراة غير منشورة]. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الجزائر. الجزائر.

<http://www.ddeposit.univ-alger2.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/20C3>

صقر، عبلة. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

<http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/19580>

فارس، محمد جودت محمد. (٢٠١٤ يونيو ٥). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.

<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/349>

القحطاني، على فهران محمد. (٢٠١٦). ملامح صنع القرار التعليمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة القراءة والمعرفة. كلية التربية. جامعة عين شمس. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.

<https://mrk.journals.ekb.eg>

قزيط، هدى على. (٢٠٢٤ سبتمبر ٤). درجة التمكين الإداري للموظفين لمراقبة التربية والتعليم فرع مصراته من وجهة نظرهم. مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية. جامعة بني وليد. ليبيا.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

الكثيري، فاطمة مستهيل عبد الله. (٢٠٢٠). التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية. [رسالة ماجستير منشورة]. كلية التربية. جامعة بنها. مصر

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

الليحاني، سلطان حميد عبد الحميد. (٢٠٢١ ديسمبر ٢). واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. مصر.

https://mfes.journals.ekb.eg/article_222043.html

اللوذي، موسى. (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. وائل للنشر والتوزيع. عمان.

ماهر، أحمد. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية، مصر.

محمدي، عمر. (٢٠١٦). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

https://meu.edu.jo/libraryTheses/58637bd27903b_1.pdf

المخاريز، لافي صالح عقيل. (٢٠١٨ أبريل ٣٠). درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق. دراسات العلوم التربوية. الجامعة الأردنية. عمادة البحث العلمي.

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-908956->

المسرورية، بدرية ناصر راشد. (٢٠١٦). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

المطري، ضيف الله عبيد. (٢٠١٩ يناير ٢٧). العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. المملكة العربية السعودية.

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-860863->

المعمرية، موزة حمود علي. (٢٠١٤). ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

مطلق، إيمان أحمد. (٢٠٢٠ مارس ٣٠). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. الأردن.

<https://journals.qou.edu/index.php/jrresstudy/article/view/4897>

ملحم، يحيى. (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.

المنوري، أحمد عبد الله. (٢٠١٣). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

الناصرية، رقية بنت حميد. (٢٠١٩). الاغتراب النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

<https://www.shuaa.om/en/dar/waq-alqyad>

نصار، أمجد على إبراهيم. (٢٠١٦). دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية. [رسالة ماجستير القيادة والإدارة الأكاديمية والسياسات للدراسات العليا]. جامعة الأقصى، غزة.

<https://www.buhoth.com/database/2071-3894-2493>

النمر، سعود بن محمد وخاشقجي، هاني يوسف ومحمود، محمد فتحي وحمزاوي، محمد سيد. (٢٠١١). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. مكتبة الشقري للنشر.

الهنائي، سعيد سالم عبد الله. (٢٠٢٠). واقع القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

<https://www.shuaa.om/en/dar/waq-alqyad>

هوارى، عفاف راضي. (٢٠٢٠ سبتمبر ٢٩). التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية.

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/2883>

هيشر، سميرة وابن بركة، عبد الوهاب. (٢٠١٨ يونيو ١٥). مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة. كلية الاقتصاد. جامعة محمد بو ضياف. بسكرة، الجزائر.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/85453>

اليحمدي، يوسف بن سالم بن سيف. (٢٠٢١). دور المشاريع التربوية في التمكين الإداري للمدارس بسلطنة عمان: مشروع تمام أنموذجا. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. جامعة السلطان قابوس

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Albdareen,R.(2020).The Impact of the Administrative Empowerment on The Empowerment on the Employees Performance Mangment Process.International .Journal of Asian Social Science.

<https://archive.aessweb.com/index.php/5007/article/view/3179>

Al-Sufyani,A& Al-Ameri,A.(2021).Impact of Adminstrative Empowerment on Organization Commitment: Acase Study of Taj Sheba Hotel in Yemen. Humanities and Educational Sciences Journal.

<https://hesj.org/ojs/index.php/hesj/article/view/290/225>

Aldaihani,S.(2020).Administrative Empowerment among Kuwait University Staff and its Effect on Their Job Satisfaction.Journal of Applied Research in Higher Education,

<https://www.science-gate.com/IJAAS/2022/V9I7/1021833ijaas202207020.html>

Bin Abdullah, A. & Almadhoun.T& Ying, L. (2015).Organizational Empowerment and Commitment: the Mediating Effect of Psychological Empowerment. Asian Journal of social Science, Arts and Humanities.

<https://www.researchgate.net/publication/311737262>

Bintiazzizan, F. (2016). Pschological Empowerment as Amediating Effect on the Relationship between Work Stress, Pay Satisfaction and Organizational Commitment among Academic Staff. Unpublished Master of Science Management, University of Utara Malaysia.

<https://etd.uum.edu.my/5141/1/s810155.pdf>

Damianus,A.,Melvin,F.,Fredlin,P.,Theogenia.M.,&Vanjesry.G.(2021).Employee Empowerment and Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Business Ecosystem& Strategy.

<https://bussecon.com/ojs/index.php/ijbes/article/view/267>

Getahun,T.,Tefera,B& Burichew,A.(2016). Teachers Job Satisfaction and Its Relationship with Orangizational Commitment in Ethiopian Schools: Focus on Primary Schools of Bonga Town. European Scientific Journal .

<https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/7480>

Joo,B & Shim,J.(2010). Psychoiogical Empowerment and Organizational Commitment: the Moderating Effect of Organizationalle Aming Culture. Human Resource Development International.

https://www.researchgate.net/publication/233269898_Psychological_empowerment

John,D.(2010). Leadership Style and Organizational Commitment . ASBBS Annual.Conference Las Vegas.

<https://www.yumpu.com/en/document/view/31916595/leadership-style>

Ongori, H.(2009).Managing behind the Scenes Aview Point On Employee Empowerment. African Journal of Business Mangment

<https://www.globalscienceresearchjournals.org/articles/managing-behind-the-scenes-a->

Ibrahim, D.A. (2019). The Importance of Human Resources as The Main Source of Competitive Advantage for Organizations, and the need Approaches and Techniques to develop their Knowledge . In the Journal of Human Resources and Development.

<https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335007/html/>

Metcalf,D, B,Hermans,T.D.,Ahstrand,Becker,M.,Berggren,M.,Bjork,R.G.,& Abdi.A.M .(2018). Patchy Field Sampling Biases Understanding of Climate Change Impacts Across the Arctic, Nature Ecology & Evolution.

<http://www.nature.com/Articles/s41559-018-0612-5>

Negin,M.,Omid,M,and Ahmed,B.(2013).The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Perfomance.Interdisiplinary Journal of Contempory Research in Business.

<https://www.researchgate.net/publication/283146465>

Puncreobutr, V.(2016). Strutural Empowerment and Organizational Commitment of Lecturers in Private International Educational Institutions at Thailand. Journal of Education and Practce.

<https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/29859>

Safaei,T.& Ashtari,M.(2016).Evaluation of Decision Making Methods of Principals and Organizational Commitment of Teachers of Girl High Schools, District4 of the City of Karag in the 2015 Academic Year. International Journal of Humanities and Cultural Studies.

<https://www.researchgate.net/publication/378761286>

Sharma. (2020). Planning Education for Development: Models and Methods for Systematic Planning of Education. Eric Digest.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000065750>

Zayas Ortiz, M.,Rosario, E, and Marquez,E.(2015) Relationship between Organizational Commitments and (OCB) in a Sample of Private Banking Employees.International Journal of Sociology and Social Policy.

https://www.researchgate.net/publication/271529357_

ملاحق الدراسة

ملحق (١) استبانة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في صورتها الأولية

الفاضل /ة الموظف/ة: المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان) جامعة الشرقية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة موزعة على أربعة محاور:

المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين، والمحور الثاني: يشتمل على التمكين الإداري، ويتكون من خمسة أبعاد: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال)، والمحور الثالث: يشتمل على الالتزام التنظيمي، ويتكون من ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الأخلاقي)، وكونكم أحد المستهدفين، فإن الباحث يضع بين أيديكم هذه الاستبانة، للتكرم بالإجابة عليها علمًا بأن جميع البيانات ستعامل بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم سلفاً حفظكم الله ورعاكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،

الباحثة: موزه المزروعية

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

- ١ الجنس: ذكر أنثى
- ٢ المسمى الوظيفي: موظف رئيس قسم مدير مساعد دائرة مدير دائرة
- ٣ المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى
- ٤ سنوات الخبرة: من ١ - ٥ من ٦ إلى ١٠ ١١ فأعلى

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					المحور الأول: التمكين الإداري
					البعد الأول (تفويض السلطة)
					١ تمنحني المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى الصلاحية الكاملة لإنجاز مهامى.
					٢ تثق المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة.
					٣ تمنحني المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام.
					٤ أبادر في حل مشكلات عملي دون الرجوع دائما للإدارة.
					٥ توفر لي الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.
البعد الثاني (فرق العمل)					
					٦ تشجع المديرية العامة للتربية والتعليم على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.
					٧ هناك تكامل وانسجام للمهارات الفردية والجماعية في فريق العمل
					٨ تسود الثقة داخل فرق العمل في المؤسسة.
					٩ فريق العمل في المؤسسة قادر على تنفيذ ما يتخذه من قرارات.
					١٠ يقوم فريق العمل باعتماد منهج المشاركة في حل المشكلات الإدارية.
البعد الثالث (التدريب)					
					١١ تبني المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى خطة واضحة لتدريب موظفيها.
					١٢ مراكز التدريب مجهزة ومعدة بشكل يتلاءم مع المتدربين.
					١٣ توفر لي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
					١٤ تتيح لي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.
					١٥ تشجع المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين.
البعد الرابع (التحفيز)					

العبارة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					١٦ تقدر المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى جهودي المبذولة في العمل.
					١٧ يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل.
					١٨ يتناسب الراتب الذي أنقضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.
					١٩ تُمنح الفرصة لجميع الموظفين في الترقية.
					٢٠ أتلقى مكافآت معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية
					٢١ أتلقى مكافآت مادية عندما أقوم بأعمال إبداعية..
البعد الخامس (الاتصال الفعال)					
					٢٢ تتميز التعليمات والإجراءات في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى بالوضوح.
					٢٣ أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.
					٢٤ توفر المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى وسائل اتصال حديثة.
					٢٥ أجد سهولة في الحصول على المعلومات من أجل إنجاز مهامتي.
					٢٦ أمتلك القدرة للتواصل مع زملائي بدقة.

العبارة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي									
البعد الأول (الالتزام العاطفي)									
					أشعر أن مستقبل المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى جزء من مستقبلي.				٢٧
					أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى.				٢٨
					أشعر بأن المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى كمؤسستي الخاصة.				٢٩
					أشعر بأن مشاكل المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى هي مشاكل خاصة.				٣٠
					أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى.				٣١
البعد الثاني: (الالتزام المعياري)									
					أعمل بإخلاص وأمانة نابع من مسؤوليتي اتجاه المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى.				٣٢
					أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل.				٣٣
					أحترم معايير وبرامج العمل وفق الأجل المحددة.				٣٤
					أحافظ على موجودات المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى من عتاد ومعدات في حال استخدامها.				٣٥
					تستحق المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى إخلاصي وولائي لها.				٣٦
					أشارك في وضع الخطط والأهداف الداخلية للقسم				٣٧
					هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله.				٣٨
البعد الثالث: (الالتزام الاستمراري)									
					أفضل الاستمرار في العمل في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى.				٣٩
					يعد عملي في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى أفضل فرصة عرضت عليّ.				٤٠
					لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية.				٤١

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					٤٢ إن إبقاء في المديرية العامة للتربية والتعليم نابع من حاجتي للعمل فيها.
					٤٣ من الصعب جدا لي ترك المديرية العامة للتربية والتعليم الآن.
					٤٤ أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى المزايا التي توفرها لي.
					٤٥ لا يستاء المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى من غياب الموظفين دون مبرر أو عذر.
					٤٦ يتكاسل بعض المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى عن القيام بأعمالهم.
					٤٧ هناك وضوح في تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى.
					٤٨ هناك فوضى في تحدد المهام وهناك تداخل كبير يعيق الالتزام.

ملحق (٢) قائمة المحكمين

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	د. أحمد بن محمد الشعيلي	دكتوراه	القانون العام والإداري	مدير مساعد بدائرة الجودة
٢	د. علي بن سيف الجهوري	دكتوراه	تكنولوجيا التعليم	مدير عام مساعد
٣	د. راشد بن محمد الهنائي	دكتوراه	علوم تربية	مدير دائرة
٤	د. علي بن سيف اليعربي	دكتوراه	الفلسفة في التربية _أصول التربية	أستاذ مساعد بالدوام الجزئي بجامعة الشرقية
٥	د. خلفان بن حمد الشعيلي	دكتوراه	إدارة تربوية	مدير مساعد لدائرة الاشراف التربوي
٦	د. سعاد مراح	دكتوراه	أصول وإدارة تربوية	أستاذ مشارك صحار
٧	د. معاذ غريب	دكتوراه	الإدارة	أستاذ مشارك ظفار
٨	د. محمد بن ناصر الريامي	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مساعد نزوى
٩	د. شريفة بنت عبدالله الياضي	دكتوراه	إدارة تربوية	مديرة دائرة
١٠	د. عيسى بن خميس الخروصي	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مساعد صحار
١١	د. حمد بن سيف الشرجي	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مساعد الشرقية
١٢	د. ناصر بن سليم المزدي	دكتوراه	مناهج وطرق التدريس	أستاذ مساعد نزوى
١٣	د. عبدالله بن محمد العنسي	دكتوراه	الإدارة	أستاذ مساعد ظفار
١٤	د. سالم بن سليم الغنوصي	دكتوراه	الإدارة التربوية	عضو هيئية تدريس بعقد جزئي

ملحق (٣) استبانة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في صورتها النهائية

الفاضل /ة الموظف/ة: المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان) جامعة الشرقية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة موزعة على أربعة محاور:

المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين

والمحور الثاني: يشتمل على التمكين الإداري، ويتكون من خمسة أبعاد: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال)، والمحور الثالث: يشتمل على الالتزام التنظيمي، ويتكون من ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الأخلاقي)، وكونكم أحد المستهدفين، فإن الباحثة تضع بين أيديكم هذه الاستبانة، للتركز بالإجابة عليها علماً بأن جميع البيانات ستعامل بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم سلفاً حفظكم الله ورعاكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،

الباحثة: موزة المزروعي

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

- ١ النوع: ذكر أنثى
- ٢ المسمى الوظيفي: موظف رئيس قسم مدير مساعد دائرة مدير دائرة
- ٣ المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى
- ٤ سنوات الخبرة: من ١ - ٥ من ٦ إلى ١٠ ١١ فأعلى

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
المحور الأول: التمكين الإداري					
البعد الأول (تفويض السلطة)					
					١ تمنحني الإدارة الصلاحية الكاملة لإنجاز مهامتي.
					٢ تثق الإدارة في قدرتي على أداء مهامي بكفاءة.
					٣ تمنحني الإدارة مرونة في التصرف لأداء مهامي.
					٤ أبادر في حل مشكلات العمل دون الرجوع دائما للإدارة.
					٥ توفر لي الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.
البعد الثاني (فرق العمل)					
					٦ تشجع الإدارة على تشكيل فرق العمل.
					٧ تتميز فرق العمل بالتكامل والانسجام في المهارات الفردية والجماعية.
					٨ تسود الثقة بين فرق العمل في المديرية.
					٩ تتمكن فرق العمل في المديرية من تنفيذ القرارات المتخذة.
					١٠ ينتهج فريق العمل أسلوبا ديمقراطيا في حل المشكلات الإدارية.
البعد الثالث (التدريب)					
					١١ تتبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب العاملين.
					١٢ جاهزية مراكز التدريب تلبي احتياجات المتدربين.
					١٣ تبنى الدورات التدريبية بالمديرية وفق الاحتياج التدريبي للموظفين.
					١٤ يتاح لي في الإدارة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.
					١٥ تشجع الإدارة على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين.
البعد الرابع (التحفيز)					
					١٧ تقدر الإدارة الجهود المبذولة في العمل.
					١٨ يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل.
					١٩ يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.
					٢٠ أتلقى مكافآت مادية ومعنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.
البعد الخامس (الاتصال الفعال)					
					٢١ تتميز التعليمات والإجراءات في المديرية بالوضوح.

العبرة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					٢٢ أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.
					٢٣ توفر المديرية وسائل اتصال حديثة تساعد على الاتصال الفعال.
					تتوفر قاعدة بيانات دقيقة تعين العاملين على إنجاز مهامهم بسهولة ويسر.
					أمتلك مهارة التواصل الفعال مع جميع زملاء العمل.
المحور الثاني - الالتزام التنظيمي					
البعد الأول (الالتزام التنظيمي)					
					٢٤ أشعر أن مستقبل المديرية جزء من مستقبلي.
					٢٥ لدي انتماء عائلي لفريق عملي بالمديرية.
					٢٦ أعمل بشغف بالمديرية وكأنها مؤسستي الخاصة.
					٢٧ أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي لمديرتي.
البعد الثاني (الالتزام المعياري "الأخلاقي")					
					٢٨ أعمل بإخلاص وأمانة نابع من مسؤوليتي تجاه المديرية.
					٢٩ أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل.
					٣٠ أحترم معايير وبرامج العمل وفق الأجل المحددة.
					أحافظ على عهدة المديرية من عتاد ومعدات في حال استخدامها.
البعد الثالث (الالتزام الاستمراري)					
					٣١ أفضل الاستمرار في العمل في مديرتي الحالية.
					٣٢ لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية.
					٣٣ إن بقائي في مديرتي نابع من حاجتي للعمل فيها.
					٣٤ من الصعب جدا لي ترك مديرتي الآن.
					أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل بمديرتي المزايا التي توفرها لي.
					يصاب البعض بالفتور أثناء قيامهم بمهامهم المناطة بهم.
					هناك وضوح في تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في المديرية.

ملحق رقم (٤) تسهيل مهمة باحث



كلية الآداب والعلوم الإنسانية

التاريخ: 2025/6/22م

إلى من هممه الامر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

تود كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الشرقية الإفادة بأن الطالبة / موزة بنت محمد بن جمعة المزروعية، مسجلة في برنامج ماجستير في الادارة التربوية تخصص التخطيط والسياسات التعليمية، بالرقم الجامعي 2319294، وتقوم الطالبة بإجراء بحث علمي بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان" وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، وترجو الكلية منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث للحصول على البيانات التي يحتاجها لإجراء بحثه وتسهيل وصوله للعينات التي يحتاجها، علما أن تلك البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم، وخدمتكم للبحث العلمي.



وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. محمد بن خلفان الصقري

عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية

ملحق رقم (٥) خطاب موجة من وزارة التربية والتعليم

رقم القيد : 2825811518 الموضوع : تسهيل مهمة الباحثة موزه بنت محمد بن جمعه المزروعية	5	المسلسل:
قسم التدريب والتأهيل - الوسطى (بواسطة: عبدالرحمن بن سالم بن حميد الوحشى)		من:
دائرة الشؤون الإدارية - الوسطى;		إلى:
02:02:28 30/06/2025 م (تاريخ الرد :)		التاريخ:

الفاضل / المدير العام

المحترم

المحترمون

الفاضل الدكتور/ المدير العام المساعد

المحترمون

الأفاضل/ مديرو دوائر المديرية ومساعدتهم

المحترم

الفاضل / مدير إدارة التربية والتعليم بالدقم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة الباحثة موزه بنت محمد بن جمعه المزروعية

نهديكم أطيب التحايا، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، نود إفادتكم بأن الباحثة موزه بنت محمد بن جمعه المزروعية طالبة دراسات عليا بجامعة الشرقية، تقوم حالياً بإعداد دراسة بعنوان: " التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان"، وترغب الباحثة في تطبيق أدوات الدراسة على جميع موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى وفق الرابط أدناه (مرفق أداة الدراسة):

<https://forms.gle/pWS3YXvhWLMCvWcJ7>

عليه نرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة حسب الإجراءات المتبعة لديكم وفي حال وجود أي استفسار يمكنكم التواصل مع الباحثة على هاتف رقم (99869946).

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،