التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

د. عبيد عبدالله السبيعي
كلية التربية - جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالدمام
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة 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 أنَ مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً، وأنَ 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، وتوجيه اهتمامهم نحو العناية بالمؤشرات التي أظهرت الدراسة توسط مستوى تمكين القيادات التربوية فيها، والتركيز على تعزيز العمل الجماعي وتنمية مهارات العمل بروح الفريق الواحد لدى العاملين بمكاتب التعليم، باعتباره من أهم وأكثر المجالات تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

المقدمة

أدت التغيرات المتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات إلى جملة من التحديات التي زادت من صعوبة إدارتها بالأسلوب التقليدي، الأمر

الذي زاد من أهمية توجه إدارة المنظمات نحو المفاهيم القيادية الحديثة التي من شأنها الإسهام في تحسين أدائها، ومن بينها التمكين "Empowerment" الذي يعد واحداً من أهم المفاهيم القيادية التي برزت نتيجة لتزايد الاهتمام بالعنصر البشري وتأكد دوره في تقدم أداء المنظمات، حيث يسهم تطبيق التمكين في تحسين مستوى أداء القيادة والعاملين في آن واحد، فهو يمثل أحد أهم معززات القيادة التشاركية التي تعد من أفضل الأنماط القيادية في المؤسسات التربوية من خلال اسهامها في تنمية الروح المعنوية للعاملين وتعزيز العمل التعاوني ودعم روح العمل الجماعي، وما يترتب على ذلك من تقدم أداء المنظمات وتحقيق رضا العاملين فيها.

إنَ المتتبع لمراحل تطور الفكر الإداري الحديث يلحظ أنه يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة، لذلك اتجهت أدبيات الإدارة المعاصرة نحو الحديث بإسهاب وتركيز عن الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة. (ملحم، ٢٠٠٦: ٣٦) فالتمكين يشعر العاملين بالتقدير من جانب القادة عن طريق إشراكهم في عملية التخطيط وصنع القرارات، الأمر الذي ينتج عنه بذلهم لمزيد من الجهد، وإظهار كفاءة أعلى (حسين، ٢٠٠٩: ٤١). وهذا ما أكدته الدراسات التي بحثت في التمكين، حيث أظهرت نتائجها الأهميته البالغة للتمكين نتيجة دوره في تحسين مستوى الأداء، وتحقيق الجودة، وتعزيز الثقة، وزيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتحسين الفعالية التنظيمية، وتعزيز القيمة التنافسية للمنظمات؛ (البريدي والرشيد، ٢٠١٢) و(قريشي والسبتي، ٢٠١٥) و(الزاملي، ٢٠١٥).

فتمكين العاملين ينعكس بصورة واضحة على مستوى الالتزام التنظيمي الذي يمثل واحداً من أهم محددات السلوك التنظيمي المرغوب داخل المنظمات، لذا نال الالتزام التنظيمي اهتمام المفكرين والباحثين في مجال تطوير أداء

المنظمات، نتيجة ارتباطه بدرجة فعالية المنظمات، بما يضمن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها، بحيث يمثل مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى. ولقد أكدت العديد من الدراسات التي بحثت في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي على وجود علاقة قوية بين مستوى التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي، كدراسة العساف (٢٠٠٦) ودراسة (Ongori, 2009) ودراسة (Goudarzvandchegini & Kheradmand, 2013) ودراسة العمري (٢٠١٥) ودراسة (Puncteobutr, 2016) ودراسة العبيدي (٢٠١٧) ودراسة مصنوعة (٢٠١٧).

وفي ضوء العرض السابق لأهمية التمكين الإداري ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي وانطلاقاً من الدور الهام لمكاتب التعليم في متابعة وتسهيل وتطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، باعتبارها حلقة وصل بين المدارس التابعة للمكتب وإدارة التعليم تتأكد أهمية تمتع القيادات التربوية بهذه المكاتب بقدر من التمكين الإداري باعتبارهم يمثلون قيادات الصف الثاني الذين يعدون واحداً من أهم ضمانات حيوية مكاتب التعليم واستمرارها في تقديم الدعم اللازم لمسيرة التربية والتعليم في المدارس، لذلك تسعى الدراسة الحالية نحو التعرف على درجة تمكين هذه القيادات وعلاقته بمستوى التزامهم التنظيمي وهو مالم تتناوله الدراسات السابقة في حدود علم الباحث.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

رغم تعدد الدراسات التي تناولت التمكين، إلَا أنَ المتتبع لهذه الدراسات يلحظ قلة في الدراسات التي تناولت التمكين في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية، وخاصة الدراسات التي اتجهت نحو البحث في مستوى التمكين من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسات، حيث ركزت الدراسات التي تناولت هذا الموضع على البحث في مستوى إدراك المديرين لمفهوم التمكين، ودرجة ممارسته من وجهة نظر المديرين أنفسهم، كدراسة الأسمر والهذلي

(٢٠١٤) ودراسة العمري (٢٠١١) وكذلك الحال في أكثر الدراسات العربية لذلك اتجهت هذه الدراسة في البحث عن واقع التمكين في مكاتب التعليم من وجهة نظر العاملين فيها، حيث كشفت بعض الدراسات التي أجريت على هذه المكاتب عن قصور في درجة ممارسة مديريها لمهارات القيادة التشاركية التي تمثل نمطاً من أنماط القيادة المعززة للتمكين، فقد توصلت دراسة القرشي (٢٠١٣) إلى أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، كما أكدت دراسة المحمادي (١٤٣٦هـ) إلى ضرورة ممارسة القيادة التشاركية بمكاتب التربية والتعليم من خلال تفعيل دور المشرفين التربويين ومشاركتهم في صناعة واتخاذ القرار على مستوى مكاتب التربية والتعليم، كما توصلت دراسة البركاتي (١٤٣٦هـ) إلى أنَ واقع ممارسة تفويض السلطة في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة ضعيف في الجانب الإداري، ومتوسط في الجانب الفني، وأنَ أهم معوقات تفويض السلطة: الروتين، والخوف من المساءلة، وعدم الثقة.

وفي ضوء ما سبق ونظراً للأهمية التي يتمتع بها التمكين في الفكر الإداري المعاصر بسبب الفوائد والنتائج المترتبة على تطبيقه، وانطلاقاً من تأكيد الدراسات السابقة على دور التمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ونظراً لندرة الدراسات التي بحثت في العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية، فقد اتجهت الدراسة الحالية نحو تعرف مستوى التمكين بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١ - ما درجة تقدير القيادات التربوية لمستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية؟

٢ - ما درجة تقدير القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم؟

٣ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية لمستوى التمكين الإداري وبين درجات تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم؟

٤ - ما أكثر مجالات التمكين الإداري تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية؟

أهداف الدراسة

١ - تعرف مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر القيادات التربوية بهذه المكاتب.

٢ - تعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية من وجهة نظرهم.

٣ - الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجات تقدير القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية لمستوى التمكين الإداري وبين درجات تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

٤ - تحديد أكثر عوامل التمكين الإداري تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تناولت متغيرات ذات أهمية بالغة في تطوير أداء المنظمات، نتيجة لأثرها في تهيئة المناخ التنظيمي الذي يساعد العاملين على المشاركة والتعبير عن آرائهم، وإطلاق طاقاتهم الكامنة، وتعزيز قدراتهم الإبداعية.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها مكملة للدراسات السابقة في هذا المجال، حيث تظهر الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تتناول التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، نتيجة ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية، حيث يؤمل الباحث أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في تطوير أداء القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة

التمكين الإداري: ورد التمكين في معجم لسان العرب بلفظ (مكّنه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين، يقال استمكن الرجل من الشيء وتمكن منه، كماورد بلفظ (المكنة) بمعنى التمكن، فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو تمكن، أو مكين عند فلان أي ذو منزلة، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء (ابن منظور، ١٩٩٢).

ويعرَف التمكين الإداري بأنَه: منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات، توسيع نطاق السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله (العبيدين، ٢٠٠٤: ١٢).

ويقصد بالتمكين الإداري إجرائياً: منح المساعدين ورؤساء الشعب بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية الثقة وإعطائهم الحرية لأداء أعمالهم، من خلال توسيع نطاق سلطاتهم، وتحفيزهم على المشاركة، وتطوير مهاراتهم، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتعزيز السلوك الإبداعي لديهم. ويقاس في هذه الدراسة من خلال الدرجة التي نحصل عليها من استجابات أفراد الدراسة على فقرات أبعاد التمكين الواردة في أداة الدراسة.

الالتزام التنظيمي: ورد معنى الالتزام في المعجم الوسيط مادة (لَزِمَ) يقال لَزِمَ الشيءُ لَزِمَ لُزُوما: ثَبَتَ ودام. ولَزِمَ العملَ: داوم عليه، ولَزِمَ المريضُ السَّريرَ: لم يفارقْه، فلزوم الشيء يعني المداومة عليه وعدم مفارقته (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤).

ويعرَف الالتزام التنظيمي بأنَه: اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها، حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى (عاصي وحسين، ٢٠٠٨: ٣٦).

ويقصد بالالتزام التنظيمي إجرائياً: درجة اقتناع القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية وقبولهم لأهداف وقيم المكاتب التي يعملون فيها، ورغبتهم في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها. ويقاس في هذه الدراسة من خلال الدرجة التي نحصل عليها من استجابات أفراد الدراسة على فقرات محور الالتزام التنظيمي الواردة في أداة الدراسة.

ويقصد بالقيادات التربوية إجرائياً: مساعدو مديري مكاتب التعليم ورؤساء الشعب في مكاتب بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

ويقصد بمكاتب التعليم إجرائياً: الفروع المصغرة لإدارات التعليم في المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية التي تعنى بمتابعة وتطوير العملية التعليمية بالمدارس، ومساعدة إدارة التعليم بالمنطقة على تنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والمالية والخدمية.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على جميع مكاتب التعليم للبنين بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية البالغ عددها (١٠) مكاتب هي: (شرق الدمام - غرب الدمام - الخبر- الظهران - بقيق - القطيف - صفوى - الجبيل - النعيرية - الخفجي).

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة تعرف مستوى التمكين في مجالات (تفويض السلطة، تطوير مهارات العاملين، تحفيز العاملين، العمل الجماعي، تعزيز السلوك الإبداعي) والكشف عن أثر التمكين في مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مساعدي مديري مكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية ورؤساء الشعب فيها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

التمكين الإداري (Administrative Empowerment): يمثل التمكين الإداري أحد مداخل التطوير الإداري التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال تطوير أداء المنظمات في العصر الحديث، ويهدف إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار ومنحهم حرية التصرف في أداء أعمالهم وحل المشكلات التي تواجههم بالطرق التي تناسبهم، من خلال نشر ومشاركة قوة اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

مفهوم التمكين الإداري: يوصف التمكين على أنّه حالة ذهنية يمتلكها الموظف من أبرز خصائصها؛ (ملحم، ٢٠٠٦: ١٩):

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في العمل الذي يقوم به الموظف).
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

ويعرف التمكين الإداري بأنَه: العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (Haghighi et al., 2011: 587).

كما عرفه الدوري وصالح (٢٠٠٩: ٢٧) بأنه: العملية التي يتم بموجبها منح العاملين السلطة، والحرية، والثقة، وصلاحية اتخاذ القرارات التي تساعدهم على اكتساب المهارات واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم.

ومن التعريفات السابقة يلاحظ أنَه على الرغم من وجود بعض التباين

في التعريفات التي ساقها الباحثون والمهتمون بموضوع التمكين إلَا أنّها تشترك في التأكيد على أهمية منح العاملين الثقة والحرية والمزيد من السلطات التي تسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات.

وعليه يمكن تعريف التمكين الإداري بأنَه: عملية منح العاملين الثقة والحرية اللازمة لاتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير منظماتهم، من خلال توسيع نطاق سلطاتهم، وتحفيزهم على المشاركة، وتطوير مهاراتهم، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتعزيز السلوك الإبداعي لديهم.

أهمية التمكين الإداري: تكمن أهمية التمكين الإداري في كونه يمثل واحداً من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري إلى مستويات متقدمة من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، من خلال منح المرؤوس الحرية في أداء العمل والمشاركة الواسعة في تحمل المسؤولية والوعي الأكبر بمعنى العمل الذي يقوم به (ملحم، ٢٠٠٦: ٢٣). فالتمكين يركز بشكل رئيس على تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين، وهو مصطلح يشير إلى الدرجة التي يتقاسم فيها العاملون المعلومات والمعرفة والمكافآت والسلطة، وبالتالي المشاركة في صنع القرارات بشكل أوسع، بما يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة أنشطتهم، ويتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على تقدمها (القحطاني، ٢٠١١: ٢٠٠).

كما يعد التمكين عاملاً مهماً من عوامل تنمية الإبداع داخل المنظمة، يحث يعتبر فرصة لتطوير مهارات العاملين وإطلاق طاقاتهم الإبداعية، وهو وسيلة لتحفيز العاملين ودفعهم نحو التقدم والتميز بما يمنحه من حرية الممارسات والتصرف وإبداء الرأي والمناقشة واقتراح الحلول (صوام، ٢٠١٧: ١٨).

لذلك يمكن القول أنَ أهمية التمكين تظهر في الأثر الإنساني الذي يحدثه، عن طريق تعزيز ثقة الإدارة بالعاملين، مما يشعرهم بأهمية دورهم في

المنظمات التي يعملون فيها، ويدفعهم نحو الإنجاز وبذل المزيد من الجهد في سبيل تميز منظماتهم، كما يعتبر التمكين واحداً من أهم مداخل إعداد الصف الثاني من قادة المنظمات.

كما تبرز أهمية التمكين الإداري في الأهداف التي يمكن للمؤسسات تحقيقها من خلال تبني مفهوم التمكين والتي من أهمها: (ميسوم وأضواء، ٢٠١٣: ١٥٠)

- السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً وفعالاً.
- جعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة من خلال منحهم سلطات صنع واتخاذ القرار.
- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل المشاكل والأزمات المتعلقة بالعمل.
- تكريس القناعة لدى أفراد المؤسسة بأنهم مسؤولون عن نتائج اعمالهم وقراراتهم.
- تحرير المستويات الادارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيس نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

وانطلاقاً من أهمية التمكين الإداري وانسجاماً مع الاهتمام الذي ناله على المستوى العالمي فقد حظي التمكين في مؤسسات التعليم على المستويين العربي والمحلي باهتمام كبير من قبل الباحثين خلال السنوات الأخيرة، حيث اتجهت العديد من الدراسات نحو التعرف على واقع التمكين كدراسة الأسمر والهذلي (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن درجة تمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز كانت عالية، ودراسة الطعاني والسويعي (٢٠١٣) التي أظهرت أن مستوى التمكين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة الإبراهيم والعضايلة والعمري (٢٠٠٨) التي أظهرت أنَ درجة تطبيق التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك كانت متوسطة.

في حين اتجهت دراسات أخرى نحو التعرف على علاقة التمكين ببعض المتغيرات الأخرى كدراسة الشريف (٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود علاقة

ارتباطية موجبة وإيجابية بين درجات توافر التمكين الإداري للمديرة وبين تقديرها لتحقيق التنمية المهنية للمعلمات، ودراسة قريشي والسبتي (٢٠١٥) التي كشفت عن وجود أثر للتمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، ودراسة الزاملي (٢٠١٥) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين متوسط تقديراتهم لمستوى رضاهم الوظيفي، ودراسة النويقة (٢٠١٤) التي كشفت عن وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي بجامعة الطائف، ودراسة الطعاني والسويعي (٢٠١٣) التي كشفت وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في بمدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية.

أبعاد التمكين الإداري: للتمكين مجموعة من الأبعاد التي اختلفت رؤى الباحثين في تحديدها (كما ورد في دراسة الشريف، ٢٠١٥)، حيث يرى "سبيكتور" (Spector, 1995) أن للتمكين بعدين رئيسيين (المهاري، والإداري)، كما يرى "توماس وفلتهاوس" (Thomes & Velthouse, 1990) أنَ التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي (حرية الاختيار، والفعالية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير)، أما "لاشيلي وماكجولديك" (Lashely & McGoldrick, 1994) فقد حددا أربعة أبعاد للتمكين هي (المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة). (حرب، ٢٠١٥: ٣٠٥-٣٠٧) فيما ذهبت العديد من الدراسات التي بحثت في التمكين وخاصة في مؤسسات التعليم إلى تصنيفات أخرى لأبعاد التمكين حيث تناولت دراسة الزاملي (٢٠١٥) التمكين وفقاً لأبعاد (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، والاتصال وتدفق المعلومات) وتناولت دراسة الشريف (٢٠١٥) أبعاد (تفويض السلطة والصلاحيات، وتنمية روح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والسلوك الإبداعي) كما تناولت دراسات كل من قريشي والسبتي (٢٠١٥) وعقدة (٢٠١١) والحموري والسعود (٢٠١٠) والمعاني وأخو أرشيدة (٢٠٠٩) بعض أو كل هذه الأبعاد، مع وجود نوع من التمايز

والتكامل في استعراض هذه الأبعاد، وقد ظهر للباحث أنَ الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات تتضمن مجموعة من الأساليب التي يمكن أنَ تمارسها القيادة لتحقيق مفهوم التمكين في المنظمات، كما أنَ هذه الأبعاد يمكن إدراكها من قبل العاملين وبالتالي قياسها من خلال استجابات العاملين في هذه المنظمات، وفي ضوء ذلك تم تحديد أبعاد التمكين في هذه الدراسة فيما يلي:

١ - تفويض السلطة: ويعني قدرة القيادة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، حيث يصبح لدى العاملين القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم، والمشاركة والتأثير في القرارات على مستوى الإدارة العليا بما يتناسب مع حجم مسؤولياتهم.

٢ - تطوير مهارات العاملين: ويعني قدرة القيادة على توفير البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهارات العاملين، وتشجيعهم على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل، وإتاحة فرص التعلم لهم لاكتساب مهارات جديدة، وتزويدهم بالمعلومات الحديثة في مجال عملهم، وتوفير الموارد اللازمة لدعم قدراتهم.

٣ - تحفيز العاملين: ويعني قدرة القيادة على إيجاد نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية، وتقدير الجهود التي يبذلونها في أداء مهامهم، والحرص على تناسب مكافآتهم مع الجهود التي يبذلونها، والثقة في قدراتهم على أداء المهام الموكلة لهم بكل كفاءة.

٤ - العمل الجماعي: ويعني قدرة القيادة على دعم فرق العمل والتأكيد على أهميتها، ومشاركة العاملين في تحديد أهداف العمل ووسائل تحقيقها، ومنح العاملين صلاحيات أوسع في التعاون والتنسيق مع الآخرين، وتعزيز قيمة الانتماء لجماعة العمل.

٥ - تعزيز السلوك الإبداعي: ويعني قدرة القيادة على تعزيز السلوك الإبداعي من خلال تشجيع العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل، وإنجاز مهامهم بأساليب متعددة، ومنحهم الحرية في التعبير عن

آرائهم، وتشجيعهم على تقديم الأفكار الإبداعية، وتبنيها والعمل على تطويرها.

الالتزام التنظيمي "Organizational Commitment": توجه منظمات اليوم مزيداً من الاهتمام بمستوى الالتزام التنظيمي باعتباره مدخلاً من مداخل تعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين فيها، وزيادة رغبتهم في بذل مزيد من الجهود من أجل المحافظة على عضويتها، وما يترتب على ذلك من أثر في تحقيق أهدافها وزيادة نموها وتقدمها.

مفهوم الالتزام التنظيمي: يعبر الالتزام التنظيمي كما يصفه العبيدي (٢٠١٢: ٨٣) عن الارتباط القوي بين العامل والمنظمة عندما تتوافق قيم وأهداف المنظمة مع قيمه وأهدافه، مما يجعله يبذل جهدًا بهدف إنجاح المنظمة وتقدمها.

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنَه: الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمؤسسة التي يعمل فيها الفرد من خلال الايمان بأهداف وقيم المؤسسة والرغبة في بذل الجهود والمحافظة على عضويته (John, 2010: 280). وهو انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة (Joo & Shim, 2010: 427).

ومن التعريفات السابقة يتضح أنَ مفهوم الالتزام التنظيمي يشير إلى 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.

وعليه يمكن تعريف الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة بأنَه: درجة اقتناع القيادات التربوية بمكاتب التعليم وقبولهم لأهداف وقيم المكاتب التي يعمل فيها، ورغبتهم في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها.

أهمية الالتزام التنظيمي: تشير الدراسات الى الأهمية الالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض

مستوى تأثير العديد من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب ودوران العمل، وبشكل عام تبرز أهمية الالتزام التنظيمي كما يذكر مصنوعة (٢٠١٧: ٣٣٥) في كونه:

١ - يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

٢ - يزيد الالتزام من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهودا عالية لإنجاحه، كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط.

٣ - مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المؤسسات.

٤ - يمثل عنصراً هاما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لاتستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

٥ - يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً قوياً على الرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار في أماكن عملهم.

٦ - يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المؤسسة.

لذلك اتجهت جهود الباحثين في مجال تطوير مؤسسات التعليم نحو التعرف على واقع الالتزام التنظيمي في هذه المؤسسات كدراسة البابطين (٢٠١٤) التي توصلت إلى أنَ درجة ممارسة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان بن عبد العزيز كانت عالية، ودراسة الوزرة (٢٠١٥) التي أظهرت أن الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كان عالياً. كما بحثت دراسات أخرى في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى

كدراسة الشوابكة والطعاني (٢٠١٣) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي الالتزام التنظيمي لدى المكتبيين في ثلاث جامعات أردنية رسمية، و(٢٠٠٩) التي كشفت عن وجود أثر لمجالات تمكين العاملين في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

أبعاد الالتزام التنظيمي: يتفق الباحثون في مجال الالتزام التنظيمي على وجود ثلاثة أبعاد تمثل أشكال الالتزام التنظيمي التي يشعر بها العاملون في المنظمة نتيجة لطبيعة الدعم المقدم لهم، وهي الأشكال التي قدمها (Allen & Meyer, 1990) وهي كما وردت لدى العمري (٢٠١١) والعبيري (٢٠١٥) وبني عيسى وأبا زيد (٢٠١٤):

١ - الالتزام المستمر Continuance Commitment: وهو تعبير عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بمنظمة معينة، فما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

٢ - الالتزام العاطفي Affective Commitment: ويعبر عن الارتباط العاطفي بالمؤسسة، والانتماء المهني والشخصي لها.

٣ - الالتزام المعياري Normative Commitment: ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي.

التمكين الإداري والالتزام التنظيمي: يقوم التمكين عملياً على منح العاملين حرية وقوة التصرف وتحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة وتقديرها لهم وثقتها بهم، حيث يهدف إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها، مما يجعل التمكين يمثل أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع

الروح المعنوية للعاملين وتعزيز قدراتهم على تحمل المسؤولية وبالتالي وفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم (حجيرة، ٢٠١٣: ٧٠).

كما يؤكد العمري (٢٠١١: ٦٣-٦٧) أنَ النظريات والتجارب العلمية تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وزياد الالتزام التنظيمي لديهم، حيث دعمت الدراسات التطبيقية فكرة وجود علاقة موجبة بين التزام العاملين نحو المنظمة وتصرفات الإدارة العليا نحوهم، كما أنَ للتمكين دور مهم في تحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد إذ يعد الأفراد المنتمون لعملهم مصدر قوة ويقومون بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة.

وهذا ما كشفت عنه الدراسات التي بحثت في علاقة التمكين بالالتزام التنظيمي كدراسة العساف (٢٠٠٦) ودراسة (Ongori, 2009) ودراسة (Goudarzvand & Kheradmand, 2013) ودراسة العمري (٢٠١٥) ودراسة (Puncteobutr, 2016) ودراسة مصنوعة (٢٠١٧) فقد أظهرت وجود علاقة إيجابية بين التمكين والالتزام التنظيمي، حيث يساعد التمكين على وجود درجات عالية من الالتزام التنظيمي، فالعامل الذي يشعر بالتمكين يكون أكثر التزاماً تجاه منظمته.

فالتمكين الإداري يؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين عن طريق منحهم السلطة والصلاحيات التي تمكنهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات المرتبطة بأعمالهم، وتطوير مهاراتهم وإكسابهم مهارات ومعارف وخبرات جديدة تسسهم في تحسن مستوى أدائهم، وتحفيزهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل، وتشجيعهم على العمل الجماعي، وتعزيز سلوكهم الإبداعي. كما يرى الجردي (٢٠١٢: ٧٦٠) أن التمكين يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين لأنه يؤمن لهم العمل الذي يحمل معنى وقيمة، ويوجد نوع من التوافق بين متطلبات الدور الذي يؤدونه وبين نظام القيم لديهم، مما يؤدي إلى اندماجهم في منظماتهم، ويمنحهم الشعور بالكفاء والقدرة على أداء مهامهم بنجاح، ويحفزهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق مصلحة المنظمة،

ويشعرهم بالسيطرة على أعمالهم، ويعزز مشاركتهم في المنظمة، ويعمق إحساسهم بأن عملهم يؤثر في منظماتهم.

إنَ شيوع التمكين بمكاتب التعليم الذي يتيح للقيادات التربوية فرص استقلالية القرارات والقدر الكبير من المسؤولية والشعور بقيمة العمل الذي يؤدونه وأهمية دورهم وتأثيرهم في أداء مكاتبهم مما سيولد لديهم الشعور بالكفاءة الذاتية ويسهم في تعزيز التزامهم لأنهم يشعرون أن التزامهم تجاه هذه المكاتب هو نوع من التقدير الذي يقابل الجهود المبذولة في تمكينهم.

الدراسات السابقة

أولاً - الدراسات العربية:

- دراسة (العساف، ٢٠٠٦) التي هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الطوعي لدى المبحوثين، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تم توزيعها عشوائياً على أعضاء هيئة التدريس الأردنيين العاملين في الجامعات الرسمية بلغت (٥٤١) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامة جاء مرتفعاً، وأن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة جاء مرتفعاً أيضا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها. وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

- دراسة الصقرات (٢٠١٠) التي هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في الأردن، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (١٤٧) مشرفاً ومشرفة.وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري وفي مجالاته (المشاركة، والتحفيز الذاتي، وتطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وعدم وجود فروق في التصورات المبحوثين نحو التمكين الإداري تعزى لمؤهل العلمي والخبرة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ومجالاته (الالتزام العاطفي والالتزام المادي) تعزى للنوع الاجتماعي، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التمكين الإداري والالتزام الوظيفي.

- دراسة (العمري، ٢٠١١) التي هدفت إلى تعرف العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (٢٣٠) فرداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي كانت بدرجة جيدة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة طردية بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة.

- دراسة عبد المحسن (٢٠١٢) التي هدفت إلى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات، واستخدم الباحث استبانة طبقت على عينة من رؤساء الأقسام في الهيئة بلغ عددهم ٤٠ مبحوثاً، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي.

- دراسة حسن (٢٠١٣) التي هدفت إلى التوصل إلى بعض الإجراءات

المقترحة لتمكين المعلمين بمدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي، من خلال استبانتين تم تطبيقهما على (٤٨٠) معلماً ومعلمة، لتعرف مستوى تمكينهم ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين بمدارس التعليم الثانوي بمصر يزيد من مستوى التزامهم التنظيمي، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات أعلى منه لدى المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الإجراءات المقترحة لتحسين بيئة التمكين منها بناء ثقافة تنظيمية في المدارس تركز على نشر الثقة وقيم العدالة والتعاون والمشاركة، واستحداث نظام للمحاسبة لتحقيق العدالة، وتيسير الوصول إلى المعلومات.

- دراسة محل (٢٠١٤) التي هدفت إلى تعرف أثر التمكين التنظيمي في الالتزام التنظيمي في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في محافظة صلاح الدين في جمهورية العراق، وتكوّن مجتمع الدراسة من المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في محافظة صلاح الدين والمحطات التابعة لها في جمهورية العراق البالغ عددها خمس محطات، وقد استخدمت الدراسة استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددهم (٢٣٩) رئيس قسم ومسؤول شعبة. وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات كان من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين التنظيمي بأبعاده (تحديد المهمة، والمعرفة، والقوة، وفرق العمل والثقافة التنظيمية) في الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري).

- درسة العبيدي (٢٠١٧) التي هدفت إلى معرفة مستوى كل من تمكن العاملين والالتزام التنظيمي، ومعرفة علاقة وأثر أبعاد تمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمستشفى المرج التعليمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان تم تطبيقة على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٤٠) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات الموظفين نحو تمكين العاملين والالتزام التنظيمي

كانت بدرجة متوسطة، ووجود ارتباط وأثر معنوي موجب بين كل بعد من أبعاد تمكين العاملين ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

- دراسة مصنوعة (٢٠١٧) التي استهدفت تعرف مستوى التمكين الاداري والالتزام التنظيمي السائد بجامعة الشلف بالجزائر، وتشخيص طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد تمكين الاداري والالتزام التنظيمي لمجتمع الدراسة، من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة من رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة الشلف بالجزائر بلغ عددهم (٤٥) فرداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة تتبنى أسلوب التمكين الاداري وبمستوى أعلى من المتوسط، وأن اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت بمستوى أعلى من المتوسط، كما أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين جميع أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Krishna, 2007) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، لدى عينة استطلاعية شملت (٢٣٥) من العاملين في عدة مصانع للبرمجيات في الهند، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي الالتزام التنظيمي، حيث يؤدي التمكين النفسي إلى مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي.

- دراسة (Chen, 2008) التي هدفت إلى تأسيس إطار نظري يوضح كيفية استخدام تمكين العاملين في زيادة التزام العمال تجاه المنظمة، وقد تم استطلاع رأي (٢١٣) عاملاً في ثلاث مواقع عمل مختلفة في تايوان، وقد بينت نتائج الدراسة أن التمكين أدرك من قبل العمال الذين كان لهم تأثير إيجابي من جهات التحكم في المنظمة، وكشفت النتائج أيضاً الدور الهام الذي تلعبه الحرية الشخصية وما لها من تأثير إيجابي في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي.

- دراسة (Joo & Shim, 2010) التي هدفت إلى بيان أثر التمكين النفسي

في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتحديد الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي على تلك العلاقة لدى عينة استطلاعية شملت (٢٩٤) من الموظفين الذين يعملون في القطاع العام لعدد من الشركات الكورية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك دوراً كبيراً لتمكين العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي، فكلما زاد تمكين العاملين في أداء أعمالهم من خلال نشر ثقافة التعلم التنظيمي زاد مستوى الالتزام لدى العاملين تجاه المنظمة.

- دراسة (Goudarzvand Chegini & Kheradmand, 2013) التي هدفت إلى البحث عن طبيعة العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي في جامعة آزاد الإسلامية (Islamic Azad Univ) وجامعة غيلان (Guilan). وقد تكون مجتمع الدراسة من كل موظفي الجامعتين، وبلغت العينة الإجمالية (٩٧٣) فرداً، استخدم الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التمكين يفسر موضوع الالتزام التنظيمي إلى حد بعيد، كما يقرر معامل التمكين طبيعة العلاقة بين الجدارة والالتزام التنظيمي وأهميته وفعاليته، وكانت جميع معاملات الارتباط ذات علاقة مباشرة ودالة إحصائياً بين مكونات التمكين والالتزام التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين تمكين الموظفين والالتزام تجاه منظمتهم.

- دراسة (Bin Abdullah et al., 2015) التي هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين 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 أداة الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل: الكفاءة، والتمكين السيكولوجي تعد من العوامل الوسيطة بشكل تام في تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين التنظيمي (السلطة غير الرسمية) والالتزام التنظيمي الفاعل، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً وسيطاً دالاً احصائياً لمعامل التمكين السيكولوجي على العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي كما هو الحال عند الكفاءة.

- دراسة (Binti Azizan, 2016) التي هدفت إلى دراسة تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط على العلاقة بين ضغوط العمل، والرضا عن الراتب والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في ماليزيا، وتم اختيار عدد من الأكاديميين للمشاركة في الدراسة بلغ عددهم (٤٠٠) أكاديمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية سالبة لضغوط العمل مع الالتزام التنظيمي والتمكين النفسي، في حين وجد علاقة ارتباط بينية ودالة احصائياً بين الرضاء عن الراتب والتمكين النفسي والالتزام التنظيمي، كما كشف تحليل الانحدار المتعدد أن التمكين النفسي كان عاملاً وسيطاً بشكل جزئي في عملية ارتباط ضغوط العمل بالرضا عن الراتب والالتزام التنظيمي.

- دراسة (Puncreobutr, 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 تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي عاليان، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك معامل ارتباط عال بين التمكين والالتزام التنظيمي بلغ ٨١٪ عند مستوى الدلالة ٠,٠١. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين يقود إلى الالتزام التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنَها تتشابه مع الدراسة الحالية في الموضوع الذي تناولته وهو العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، كما تتشابه مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

كما يلاحظ من عرض الدراسات السابقة أن هناك ندرة في الدارسات التي بحثت في العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم على المستوى المحلي، فعلى مستوى المملكة العربية السعودية لم يقف الباحث إلَا على دراسة العمري (٢٠١١) التي بحثت في العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود في أبعاد التمكين التالية: (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) الأمر الذي يظهر حاجة مؤسساتنا التعليمية إلى مزيد من الدراسات في مجال التمكين، والبحث في أثره في العديد من المتغيرات التنظيمية وعلى رأسها الالتزام التنظيمي.

وفي سياق الدراسات المتصلة بموضوع التمكين والالتزام التنظيمي تأتي هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين التمكين في مجالات (تفويض السلطة، تطوير مهارات العاملين، تحفيز العاملين، العمل الجماعي، تعزيز السلوك الإبداعي) وبين الالتزام التنظيمي بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية التي لم تخضع لمثل هذه الدراسة من قبل، كما ركزت هذه الدراسة على عدد من مجالات التمكين التي لم تتناولها الدراسات التي بحثت في العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي في حدود علم الباحث.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً - منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتعرف مستوى التمكين بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، ودرجة الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب، والكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة تقدير القيادات التربوية بمكاتب التعليم للتمكين الإداري، ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم.

ثانياً - مجتمع الدراسة وعينتها: شمل مجتمع الدراسة جميع المساعدين ورؤساء الشعب بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية البالغ عددهم (١٤٠) فرداً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة طبقت الدراسة عليهم جميعاً، حيث تم

توزيع أداة الدراسة عليهم، وبعد حصر الاستبانات العائد الصالح للتحليل بلغ عددها (٩٢) استبانة تمثل ما نسبته ٦٦٪ من أفراد الدراسة الذين تم توزيع الاستبانات عليهم. ويوضح الجدول رقم (١) خصائص أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة الواردة في الجزء الأول من الاستبانة (المعلومات العامة) كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول رقم (١)

توزيع أفراد الدراسة وفق معلوماتهم الأولية

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
طبيعة العمل	مساعد مدير المكتب	١٧	١٨,٥
	رئيس شعبة	٧٥	٨١,٥
المؤهل العلمي	دكتوراه	١	١,١
	ماجستير	٧	٧,٦
	بكالوريوس	٨٢	٨٩,١
	غير ذلك	٢	٢,٢
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤	٤,٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧	٧,٦
	١٠ سنوات فأكثر	٨١	٨٨,٠
المجموع		٩٢	١٠٠,٠

ثالثاً - أداة الدراسة: تم بناء استبانة لجمع بيانات الدراسة بالاستفادة من الإطار النظري للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: وتضمن المعلومات العامة لأفراد مجتمع الدراسة وهي: (طبيعة العمل، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: وتضمن عبارات الاستبانة في محورين:

المحور الأول: تضمن العبارات التي تقيس مستوى تمكين القيادات

التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية وعددها (٣٠) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد كما يتضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (٢)

الأبعاد	عدد العبارات
تفويض السلطة	٨
تطوير الشخصية	٥
التحفيز الذاتي	٦
العمل الجماعي	٥
تنمية السلوك الإبداعي	٦
المجموع	٣٠

المحور الثاني: تضمن العبارات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم وعددها (١٥) عبارة.

صدق أداة الدراسة:

أولاً - صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المتخصصين في الإدارة التربوية بالجامعات السعودية، وفي ضوء آرائهم قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة على أداة الدراسة.

ثانياً - صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من الصدق الداخلي للاستبانة قام الباحث باستخدام معاملات ارتباط بيرسون على النحو التالي:

١ - صدق الاتساق الداخلي لمقياس التمكين:

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود محور التمكين، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بنود محور التمكين بالدرجة الكلية للمحور

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٥٣٥٢ ❖❖	١١	٠,٧٧٠١ ❖❖	٢١	٠,٦٧٥٠ ❖❖
٢	٠,٢٧٣٢ ❖❖	١٢	٠,٧١٦٢ ❖❖	٢٢	٠,٦٨٩٥ ❖❖
٣	٠,٦١٧٣ ❖❖	١٣	٠,٧٠٩٠ ❖❖	٢٣	٠,٧٨٠٥ ❖❖
٤	٠,٤٨٥٦ ❖❖	١٤	٠,٧٤٨٣ ❖❖	٢٤	٠,٧٦٥٧ ❖❖
٥	٠,٤٣٤٦ ❖❖	١٥	٠,٧٦٦٥ ❖❖	٢٥	٠,٧٩١٨ ❖❖
٦	٠,٢٦٢٠ ❖	١٦	٠,٧٢٩١ ❖❖	٢٦	٠,٧٦٧٥ ❖❖
٧	٠,٤٠٩٩ ❖❖	١٧	٠,٧٥٨٧ ❖❖	٢٧	٠,٧٨٩٤ ❖❖
٨	٠,٦٢١٥ ❖❖	١٨	٠,٧٣٥٨ ❖❖	٢٨	٠,٨٣٧١ ❖❖
٩	٠,٧٥٣٠ ❖❖	١٩	٠,٧١٩١ ❖❖	٢٩	٠,٦٦٢٠ ❖❖
١٠	٠,٦٧٨٨ ❖❖	٢٠	٠,٧١٩١ ❖❖	٣٠	٠,٨٣٣١ ❖❖

❖ دالة عند مستوى ٠,٠٥ ❖❖ دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع عبارات محور التمكين ترتبط ارتباطاً دالاً احصائياً عند مستوى (٠,٠١) بالدرجة الكلية للمحور باستثناء عبارة واحدة جاء ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة في هذا المحور.

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود محور التمكين، بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه:

جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بنود محور التمكين بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه

البعد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
تفويض السلطة	١	٠,٦٤٢٣ ❖❖	٥	٠,٥٣٨٠ ❖❖
	٢	٠,٥٢٧٧ ❖❖	٦	٠,٥١١٧ ❖❖
	٣	٠,٧٣٨٤ ❖❖	٧	٠,٦٣٣٨ ❖❖
	٤	٠,٥٤٢٨ ❖❖	٨	٠,٦٣٣٩ ❖❖

تابع/ جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بنود محور التمكين بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه

البعد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
تطوير أداء العاملين	٩	٠,٨٥٤٩**	١٢	٠,٧٩٢٧**
	١٠	٠,٧٩٣٩**	١٣	٠,٨٣٠٤**
	١١	٠,٩٠٤٢**		
التحفيز	١٤	٠,٧٢٧٣**	١٧	٠,٨٣٢٢**
	١٥	٠,٨٠٨٩**	١٨	٠,٨٠٤٥**
	١٦	٠,٧٩٠٦**	١٩	٠,٧٧٤٠**
العمل الجماعي	٢٠	٠,٨٧٠٢**	٢٣	٠,٨٦٣١**
	٢١	٠,٨١٧٣**	٢٤	٠,٨٦٥١**
	٢٢	٠,٨٠٩٥**		
تعزيز السلوك الإبداعي	٢٥	٠,٨٤١٣**	٢٨	٠,٩٢٤٠**
	٢٦	٠,٨٢٨١**	٢٩	٠,٧١٨٧**
	٢٧	٠,٩٠٤١**	٣٠	٠,٩٢٨٦**

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٤) أن كل عبارة من عبارات محور التمكين ترتبط ارتباطاً دالاً احصائياً عند مستوى (٠,٠١) بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة في هذا المحور.

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد محور التمكين، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط أبعاد محور التمكين بالدرجة الكلية للمحور

البعد	معامل الارتباط
تفويض السلطة	٠,٧٧٣٥**
تطوير أداء العاملين	٠,٨٦٨٩**

تابع/ جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط أبعاد محور التمكين بالدرجة الكلية للمحور

البعد	معامل الارتباط
التحفيز	٠,٩٣٥٦**
العمل الجماعي	٠,٨٥٩٤**
تعزيز السلوك الإبداعي	٠,٩٠٨٦**

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٥) أن كل بعد من أبعاد محور التمكين يرتبط ارتباطاً دالاً احصائياً عند مستوى (٠,٠١) بالدرجة الكلية للمحور، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة في هذا المحور.

٢ - صدق الاتساق الداخلي لمقياس الالتزام التنظيمي:

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود مقياس الالتزام التنظيمي، بالدرجة الكلية للمقياس:

جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بنود مقياس الالتزام التنظيمي بالدرجة الكلية للمقياس

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٤٥٩٣**	٦	٠,٤٣٤١**	١١	٠,٦٤٠٩**
٢	٠,٥٤٣٢**	٧	٠,٦٣٤٨**	١٢	٠,٧٤٣٤**
٣	٠,٥٤٣٧**	٨	٠,٦٣٧٦**	١٣	٠,٦٥٧٠**
٤	٠,٥١٨٤**	٩	٠,٤٣٢١**	١٤	٠,٦٠٧٤**
٥	٠,٦٦٦٨**	١٠	٠,٤٨٩٨**	١٥	٠,٤٧٦٧**

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع عبارات محور الالتزام التنظيمي ترتبط ارتباطاً دالاً احصائياً عند مستوى (٠,٠١) بالدرجة الكلية للمحور، مما يشير على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة في هذا المحور.

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات لمحوري الاستبانة باستخدام معادلة "الفا كرونباخ"، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

معاملات ثبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد ومحاور الدراسة

البعد	عدد البنود	معامل ثبات "ألفا كرونباخ"
تفويض السلطة	٨	٠,٧٤
تطوير الشخصية	٥	٠,٨٩
التحفيز الذاتي	٦	٠,٨٧
العمل الجماعي	٥	٠,٩٠
تنمية السلوك الإبداعي	٦	٠,٩٣
الثبات الكلي لمقياس التمكين الإداري	٣٠	٠,٩٦
الثبات الكلي لمقياس الالتزام التنظيمي	١٥	٠,٨٤

يتضح من الجدول رقم (٧) أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة.

- **أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:**
- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط "بيرسون" لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وقياس درجة الارتباط.
- معامل "الفا كرونباخ" لحساب ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجات أفراد الدراسة في الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمقياس التمكين، وبين درجاتهم في مقياس الالتزام التنظيمي.
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لتحديد مجالات التمكين المؤثرة بمستوى الالتزام التنظيمي.

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى

الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣) غير موافق (٢) غير موافق بشدة (١). واستناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، تم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى سيتم التعامل معها لتفسير البيانات وتحديد مستوى تقدير أفراد الدراسة لمستوى التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥-١) ÷ ٣ = ١,٣٣ لنحصل على التصنيف التالي:

جدول رقم (٨)

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في عرض النتائج

مدى المتوسطات	الوصف
٣,٦٧ - ٥,٠٠	يمثل مستوى مرتفعاً
٢,٣٤ - ٣,٦٦	يمثل مستوى متوسطاً
١,٠٠ - ٢,٣٣	يمثل مستوى منخفضاً

تحليل نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما درجة تقدير القيادات التربوية لمستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية؟

للكشف عن درجة تقدير القيادات التربوية لمستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، وعن مستوى التمكين في كل بعد من أبعاده الخمسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة وفقاً لمستويات المقياس المستخدم في عرض النتائج، وفيما يلي عرض للنتائج في كل بعد من أبعاد الدراسة:

البعد الأول - (تفويض السلطة):

تقيس عبارات هذا البعد مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم في مجال تفويض السلطة، وفيما يلي عرض لاستجابات أفراد الدراسة حول هذا البعد، كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة نحو مستوى التمكين بمكاتب التعليم في مجال تفويض السلطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
٦	يحملني مدير المكتب مسؤولية المهام التي يتم تفويضها لى.	٤,٣٥	٠,٧٢	١	مرتفع
٧	يركز مدير المكتب على النتائج عند محاسبتى على المهام التى تم تفويضها لى.	٤,٠٠	٠,٨٤	٢	مرتفع
٥	يترك لي مدير المكتب الحرية في التعامل مع المواقف والمشكلات التي تحدث أثناء العمل.	٣,٩٩	٠,٨٧	٣	مرتفع
١	يفوضني مدير المكتب السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بطريقة أداء مهامى.	٣,٩٩	٠,٩٠	٤	مرتفع
٣	يمنحني مدير المكتب الصلاحيات التي تتناسب مع حجم مسؤولياتى.	٣,٩٨	٠,٨٤	٥	مرتفع
٢	يحدد مدير المكتب المهام التي يتم تفويضها لى كتابياً.	٣,٧١	١,٠٠	٦	مرتفع
٨	يشركني مدير المكتب في صنع القرارات على مستوى الإدارة.	٣,٦١	١,١١	٧	متوسط
٤	لا يمارس مدير المكتب الصلاحيات المفوضة لى خلال فترة التفويض.	٣,٥٩	٠,٩٧	٨	متوسط
	المتوسط❖ العام للبعد	٣,٩٠	٠,٥٤		مرتفع

❖ المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد الدراسة لمستوى التمكين في مجال تفويض السلطة كان مرتفعاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٩٠)، وقد تراوحت متوسطات هذا البعد بين (٤,٣٥- ٣,٥٩)؛ حيث حصلت خمس فقرات على مستوى تقدير مرتفع وهي (يحملني مدير المكتب مسؤولية المهام التي يتم تفويضها لي - يركز مدير المكتب على النتائج عند محاسبتي على المهام التي تم تفويضها لي - يترك لي مدير

المكتب الحرية في التعامل مع المواقف والمشكلات التي تحدث أثناء العمل - يفوضني مدير المكتب السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بطريقة أداء مهامي - يمنحني مدير المكتب الصلاحيات التي تتناسب مع حجم مسؤولياتي) في حين حصلت فقرتان على مستوى تقدير متوسط من قبل أفراد الدراسة، وهما: (يشركني مدير المكتب في صنع القرارات على مستوى الإدارة - لا يمارس مدير المكتب الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض).

البعد الثاني - (تطوير أداء العاملين):

تقيس عبارات هذا البعد مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم في مجال تطوير أداء العاملين، وفيما يلي عرض لاستجابات أفراد الدراسة حول هذا البعد، كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة نحو مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم في مجال تطوير أداء العاملين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
١٠	يشجعني مدير المكتب على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل.	٤,١١	٠,٩١	١	مرتفع
١١	يتيح لي مدير المكتب فرص التعلم لاكتساب مهارات جديد في مجال العمل.	٣,٨٦	١,٠٢	٢	مرتفع
١٢	يزودني مدير المكتب بالمعلومات الحديثة في مجال عملى.	٣,٨٠	١,٠٢	٣	مرتفع
٩	يوفر لي مدير المكتب الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتى الوظيفية.	٣,٥١	١,٢٣	٤	متوسط
١٣	يزودني مدير المكتب بالتقارير الدورية عن مستوى أدائى للمهام الموكلة لى.	٣,٤٥	١,١٤	٥	متوسط
	المتوسط❖ العام للبعد	٣,٧٥	٠,٨٩		مرتفع

❖ المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد الدراسة لمستوى التمكين في مجال تطوير أداء العاملين كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٧٥) وقد تراوحت متوسطات هذا البعد بين (٤,١١ - ٣,٤٥) حيث حصلت ثلاث فقرات على مستوى تقدير مرتفع وهي على التوالي: (يشجعني مدير المكتب على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل - يتيح لي مدير المكتب فرص التعلم لاكتساب مهارات جديد في مجال العمل - يزودني مدير المكتب بالمعلومات الحديثة في مجال عملي) في حين حصلت فقرتان على مستوى تقدير متوسط من قبل أفراد الدراسة، وهما: (يوفر لي مدير المكتب الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتي الوظيفية - يزودني مدير المكتب بالتقارير الدورية عن مستوى أدائي للمهام الموكلة لي).

البعد الثالث - (تحفيز العاملين):

تقيس عبارات هذا البعد مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم في مجال تحفيز العاملين، وفيما يلي عرض لاستجابات أفراد الدراسة حول هذا البعد، كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة نحو مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم في مجال تحفيز العاملين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
١٤	يشجعني مدير المكتب على تحمل المسؤولية الشخصية.	٤,٢٦	٠,٧١	١	مرتفع
١٩	يثق مدير المكتب في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.	٤,٢٣	٠,٨٤	٢	مرتفع
١٥	يقدر مدير المكتب الجهود التي أبذلها في أداء مهامي.	٤,٢٣	٠,٩٤	٢	مرتفع
١٨	يوفر لي مدير المكتب الأدلة الإرشادية التي تسهم في تبسيط أنظمة وإجراءات العمل.	٣,٦٤	٠,٩٤	٤	متوسط

تابع/ جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة نحو مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم في مجال تحفيز العاملين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
١٦	يوفر لي مدير المكتب الموارد اللازمة لدعم قدراتي.	٣,٤٩	١,١٥	٥	متوسط
١٧	يحرص مدير المكتب على تناسب مكافآتي مع الجهود التي أبذلها في العمل.	٣,٣٦	١,٢٤	٦	متوسط
	المتوسط❖ العام للبعد	٣,٨٧	٠,٧٧		مرتفع

❖ المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد الدراسة لمستوى التمكين في مجال تحفيز العاملين كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٨٧)، وقد تراوحت متوسطات هذا البعد بين (٤,٢٦ - ٣,٣٦) حيث حصلت ثلاث فقرات على مستوى تقدير مرتفع وهي على التوالي: (يشجعني مدير المكتب على تحمل المسؤولية الشخصية - يثق مدير المكتب في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي - يقدر مدير المكتب الجهود التي أبذلها في أداء مهامي) في حين حصلت ثلاث فقرات على مستوى تقدير متوسط من قبل أفراد الدراسة، وهي: (يوفر لي مدير المكتب الأدلة الإرشادية التي تسهم في تبسيط أنظمة وإجراءات العمل - يوفر لي مدير المكتب الموارد اللازمة لدعم قدراتي - يحرص مدير المكتب على تناسب مكافآتي مع الجهود التي أبذلها في العمل).

البعد الرابع - (العمل الجماعي):

تقيس عبارات هذا البعد مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم في مجال العمل الجماعي، وفيما يلي عرض لاستجابات أفراد الدراسة حول هذا البعد، كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة نحو مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم في مجال العمل الجماعي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
٢٢	يقدم مدير المكتب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	٤,٣٤	٠,٦٧	١	مرتفع
٢٠	يدعم مدير المكتب فرق العمل ويؤكد على أهميتها.	٤,٣٠	٠,٧٤	٢	مرتفع
٢٤	يحرص مدير المكتب على تعزيز قيمة الانتماء لجماعة العمل لدي.	٤,٢٣	٠,٨١	٣	مرتفع
٢٣	يمنحني مدير المكتب صلاحيات أوسع في التعاون والتنسيق مع الآخرين.	٤,٠٩	٠,٨٥	٤	مرتفع
٢١	يشركني مدير المكتب في تحديد أهداف العمل ووسائل تحقيقها.	٣,٧٧	٠,٩٤	٥	مرتفع
	المتوسط❖ العام للبعد	٤,١٥	٠,٦٨		مرتفع

❖ المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد الدراسة لمستوى التمكين في مجال العمل الجماعي كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤,١٥) كما حصلت جميع فقرات هذا البعد على مستوى تقدير مرتفع من قبل أفراد الدراسة، وقد احتلت فقرة (يقدم مدير المكتب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤,٣٤) في حين جاءت فقرة (يشركني مدير المكتب في تحديد أهداف العمل ووسائل تحقيقها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣,٧٧).

البعد الخامس - (تعزيز السلوك الإبداعي):

تقيس عبارات هذا البعد مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم في مجال تعزيز السلوك الإبداعي، وفيما يلي عرض لاستجابات أفراد الدراسة حول هذا البعد، كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة نحو مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم في مجال تعزيز السلوك الإبداعي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
٢٩	يمنحني مدير المكتب الحرية الكاملة في التعبير عن آرائي.	٤,١٧	٠,٨٧	١	مرتفع
٢٦	يشجعني مدير المكتب على تقديم الأفكار الجديدة.	٤,٠٨	٠,٨٤	٢	مرتفع
٣٠	يتبنى مدير المكتب الأفكار الإبداعية ويعمل على تطويرها.	٤,٠٥	٠,٩٦	٣	مرتفع
٢٨	يشجعني مدير المكتب على إنجاز مهامي بأسلوب متطور.	٤,٠٢	٠,٩٩	٤	مرتفع
٢٥	يشجعني مدير المكتب على تجربة أساليب جديدة في العمل.	٤,٠٠	٠,٨٤	٥	مرتفع
٢٧	يناقشني مدير المكتب في الأفكار الإبداعية التي أقدمها.	٣,٩١	٠,٩٧	٦	مرتفع
	المتوسط❖ العام للبعد	٤,٠٤	٠,٧٩		مرتفع

❖ المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد الدراسة لمستوى التمكين في مجال تعزيز السلوك الإبداعي كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤,٠٤)، كما حصلت جميع فقرات هذا البعد على مستوى تقدير مرتفع من قبل أفراد الدراسة، وقد احتلت فقرة (يمنحني مدير المكتب الحرية الكاملة في التعبير عن آرائي) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤,١٧) في حين جاءت فقرة (يناقشني مدير المكتب في الأفكار الإبداعية التي أقدمها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣,٩١).

- مجالات التمكين والدرجة الكلية لمستوى التمكين بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية حسب مستوى تقدير أفراد الدراسة لها:

جدول رقم (١٤)
المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة نحو مجالات التمكين بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية

الأبعاد	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
تفويض السلطة	٣,٩٠	٠,٥٤	٣	مرتفع
تطوير أداء العاملين	٣,٧٥	٠,٨٩	٥	مرتفع
تحفيز العاملين	٣,٨٧	٠,٧٧	٤	مرتفع
العمل الجماعي	٤,١٥	٠,٦٨	١	مرتفع
تعزيز السلوك الإبداعي	٤,٠٤	٠,٧٩	٢	مرتفع
مستوى التمكين	٣,٩٤	٠,٦٢		مرتفع

❖ المتوسط من ٥ درجات

يتضح من الجدول السابق أن تقدير أفراد الدراسة لمستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً في كل بعد من أبعاده وفي الدرجة الكلية حيث بلغ المتوسط العام للأبعاد مجتمعة (٣,٩٤) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦٢) وهي قيمة منخفضة تدل على اتفاق أفراد الدراسة على مستوى تمكينهم. وهذه النتائج تتفق مع نتيجة دراسة الزاملي (٢٠١٥) التي أظهرت أن درجة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة، كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الأسمر والهذلي (٢٠١٤) التي كشفت عن أن تمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز كان بدرجة عالية، وكذلك دراسة الطعاني والسويعي (٢٠١٣) التي أظهرت أن مستوى التمكين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك دراسة (Puncreobutr, 2016) التي أظهرت أن مستوى التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في تايلاند كان عالياً. بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الإبراهيم (٢٠٠٨) التي أظهرت أن درجة تطبيق التمكين لدى العاملين في جامعة اليرموك كانت متوسطة، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف العينة ومجال التطبيق بالإضافة للفارق الزمني بين الدراستين.

كما يظهر من هذه النتيجة أن بعد العمل الجماعي قد احتل المرتبة الأولى في ضوء تقدير أفراد الدراسة لمستوى تمكينهم في مجال العمل الجماعي، بمتوسط (٤,١٥) ولعل السبب يرجع إلى حرص إدارة التعليم على دعم اتجاه العلاقات الإنسانية لدى مديري مكاتب التعليم الذي يعد من أهم مداخل تعزيز العمل الجماعي، بالإضافة إلى أن طبيعة مهام أفراد الدراسة تساعدهم على تعزيز العمل الجماعي وتعزز لديهم روح الفريق الواحد، وقد لاحظ الباحث ذلك أثناء عمله في هذه المكاتب.

وفي المرتبة الثانية جاء بعد تعزيز السلوك الإبداعي، بمتوسط (٤,٠٤) تلاه بعد تفويض السلطة في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٩٠) وفي المرتبة الرابعة جاء بعد تحفيز العاملين، بمتوسط (٣,٨٧) وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد تطوير أداء العاملين، بمتوسط (٣,٦٣)، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف دور مديري مكاتب التعليم في مجال تطوير أداء العاملين فيها، حيث يتجه الجهد في هذه المكاتب نحو تطوير أداء العاملين في المدارس، في ظل قلة البرامج الموجهة نحو تطوير أداء العاملين في هذه المكاتب.

السؤال الثاني: ما درجة تقدير القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم؟

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى التزامهم التنظيمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
٦	تهمني كثيراً سمعة مكتب التربية والتعليم الذى أعمل فيه.	٤,٨٢	٠,٤٧	١	مرتفع
٩	أقدم الدعم والمساندة لزملائي في العمل.	٤,٦٧	٠,٥٤	٢	مرتفع
٧	أشعر بالولاء لمكتب التربية والتعليم الذي أعمل فيه.	٤,٦٧	٠,٥٦	٢	مرتفع

تابع/ جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى التزامهم التنظيمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
٥	أشعر بمسؤوليتي تجاه نجاح مكتب التربية والتعليم.	٤,٦٥	٠,٥٨	٤	مرتفع
١	لدي رغبة كبيرة في بذل مزيد من الجهد لإنجاح عملي.	٤,٦٠	٠,٦١	٥	مرتفع
١٥	أشعر بقدر كبير من الالتزام نحو عملي في مكتب التربية والتعليم.	٤,٥٩	٠,٥٦	٦	مرتفع
١٠	أبادر بالمشاركة في اللجان التي تقدم خدمة لمكتب التربية والتعليم.	٤,٤٣	٠,٧٦	٧	مرتفع
٢	أشعر بالفخر لأني أحد منسوبي مكتب التربية والتعليم.	٤,٣٨	٠,٩٤	٨	مرتفع
١٤	لا أجد صعوبة في الامتثال لسياسات العمل في مكتب التربية والتعليم.	٤,٢٦	٠,٦٩	٩	مرتفع
١٢	أشعر بسعادة بالغة لاختياري العمل في مكتب التربية والتعليم.	٤,٢٤	٠,٨٦	١٠	مرتفع
٤	يعتبر مكتب التربية والتعليم الذي أعمل فيه من أفضل مكاتب التربية والتعليم بالمنطقة.	٤,٢٤	٠,٩٥	١٠	مرتفع
٣	يوجد توافق كبير بين قيمي الشخصية وقيم العمل في مكتب التربية.	٤,١٨	٠,٨٩	١٢	مرتفع
٨	أتطلع إلى مستوى وظيفي متميزة في المكتب الذى أعمل فيه.	٤,١٨	١,١٠	١٢	مرتفع
١١	أنا مستعد للقيام بأي مهام تسند إليّ لكي أحتفظ بعملى في مكتب التربية والتعليم.	٣,٩١	١,١٣	١٤	مرتفع
١٣	عملي في مكتب التربية والتعليم يحقق لكي مكاسب كبيرة على المدى البعيد.	٣,٥٧	١,٢٣	١٥	متوسط
	المتوسط❖ العام	٤,٣٦	٠,٤٦		مرتفع

❖ المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول السابق أن تقدير أفراد الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤,٣٦)، وقد تراوحت متوسطات هذا المحور بين (٤,٨٢ - ٣,٥٧)، حيث حصلت جميع فقراته على مستوى تقدير مرتفع من قبل أفراد الدراسة، باستثناء فقرة (عملي في مكتب التربية والتعليم يحقق لكي مكاسب كبيرة على المدى البعيد) التي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣,٥٧) وحصلت مستوى تقدير متوسط من قبل أفراد الدراسة. ولعل السبب في ذلك يعود إلى قصور نظم التحفيز في مكاتب التعليم، وهذا يتضح في كون بعد تحفيز العاملين جاء في المرتبة قبل الأخيرة من بين أبعاد التمكين في هذا المكاتب كما ورد في إجابة السؤال الثاني.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة العساف (٢٠٠٦) من التي أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامة جاء مرتفعاً، ودراسة البابطين (٢٠١٤) التي أظهرت أن جميع مجالات الالتزام التنظيمي تمارس بدرجة عالية لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان بن عبدالعزيز، وكذلك دراسة الوزرة (٢٠١٥) التي أظهرت أن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كان عالياً، كما تتفق كع نتيجة دراسة (Puncreobutr, 2016) التي أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في تايلاند كان عالياً.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية لمستوى التمكين الإداري وبين درجات تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم؟

لقياس العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجات أفراد الدراسة في الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمقياس التمكين، وبين درجاتهم في مقياس الالتزام التنظيمي. والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل لها:

جدول رقم (١٦)

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجات أفراد الدراسة في أبعاد مقياس التمكين وبين درجاتهم في مقياس الالتزام التنظيمي (ن=٩٢)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	وصف العلاقة
تفويض السلطة	٠,٣٢٠٢	دالة عند مستوى ٠,٠١	طردية (موجبة)
تطوير الشخصية	٠,٣٦٠٤	دالة عند مستوى ٠,٠١	طردية (موجبة)
التحفيز الذاتي	٠,٤٠٥٩	دالة عند مستوى ٠,٠١	طردية (موجبة)
العمل الجماعي	٠,٤١٢٥	دالة عند مستوى ٠,٠١	طردية (موجبة)
تنمية السلوك الإبداعي	٠,٣٩٧٨	دالة عند مستوى ٠,٠١	طردية (موجبة)
الدرجة الكلية لمقياس التمكين	٠,٤٣٤٥	دالة عند مستوى ٠,٠١	طردية (موجبة)

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقات طردية (موجبة) إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين أبعاد مقياس التمكين: (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تنمية السلوك الإبداعي)، وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجات أبعاد التمكين لدى أفراد الدراسة، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

كذلك يتضح من الجدول وجود علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين، وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي، مما يشير إلى أنَه كلما ارتفعت درجة التمكين لدى أفراد الدراسة، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، ولعل هذا يؤكد على أهمية اتجاه مكاتب التعليم نحو توسيع نطاق تمكين العاملين فيها نتيجة دوره الواضح في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المكاتب.

وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة تمكين العاملين ومستوى التزامهم التنظيمي كدراسة العساف (٢٠٠٦) ودراسة العمري (٢٠١١) ودراسة حسن (٢٠١٣) ودراسة (Puncteobutr, 2016) ودراسة (Goudarzvandchegini & Kheradmand, 2013)

الأمر الذي يؤكد على أهمية تبني مديري مكاتب التعليم لمبادئ التمكين الإداري والعمل على نشر ثقافة التمكين وتعزيز ممارسته على كافة المستويات.

السؤال الرابع: ما أكثر مجالات التمكين الإداري تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية؟

لتحديد مجالات التمكين المؤثرة بمستوى الالتزام التنظيمي حيث قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) المعتمد على إدراج أقوى أبعاد التمكين (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تعزيز السلوك الإبداعي) تأثيراً على (الالتزام التنظيمي) لنصل إلى معادلة الانحدار التي توضح أكثر العوامل تأثيراً على مستوى الالتزام التنظيمي. وفي النتيجة المرفقة تم إدراج بعد واحد هو (العمل الجماعي) ولم يتم إدراج باقي أبعاد التمكين (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، التحفيز الذاتي، تنمية السلوك الإبداعي) لضعف تأثيرها على مستوى الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (١٧)

تحليل تباين الانحدار المتعدد للتعرف على مجالات التمكين الإداري التي تسهم في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
الانحدار	٣,٢٥٠	١	٣,٢٥٠	١٨,٤٥٤ (دالة عند ٠,٠١)
البواقي	١٥,٨٥٢	٩٠	٠,١٧٦	
معامل الارتباط R	٠,٤١٣			
معامل التحديد R^2	٠,١٧٠			
معامل التحديد المعدل R^2	٠,١٦١			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ف دالة عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد (العمل الجماعي) على مستوى الالتزام التنظيمي.

كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد المعدل R^2 بلغت ٠,١٦١ أي أن هذا أسلوب العمل الجماعي يفسر (١٦,١٪) من التباين الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي، وللحصول إلى معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بدرجة الالتزام التنظيمي يوضح الجدول التالي قيم ثوابت معامل الانحدار (قيم ثوابت العوامل التي تتنبأ بمستوى الالتزام التنظيمي).

جدول رقم (١٨)

قيم ثوابت معادلة الانحدار

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	الخطأ المعياري	قيمة بيتا β	قيمة (ت)	مستوى دلالة (ت)
ثابت الانحدار	٣,٢٠٣	٠,٢٧٣		١١,٧٣١	٠,٠٠٠
العمل الجماعي	٠,٢٧٩	٠,٠٦٥	٠,٤١٣	٤,٢٩٦	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تأثير موجب (دال عند مستوى ٠,٠١) لبعد (العمل الجماعي) على مستوى الالتزام التنظيمي، وبالتالي يمكن أن تكون المعادلة على النحو الآتي:

تقدير مستوى الالتزام التنظيمي = أ س + ب

حيث إن:

(١) أ = ٠,٢٧٩ هي قيم الثابت للمتغير (العامل) المؤثر الموجود في الجدول

(٢) س: درجة العمل الجماعي

(٣) ب: ثابت الانحدار = ٣,٢٠٣

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١ - أن تقدير أفراد الدراسة لمستوى التمكين بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٤) كما كان مرتفعاً في كل بعد من أبعاد التمكين.

٢ - أن مستوى تقدير القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية لتمكينهم جاء بدرجة متوسطة فيما يتعلق بممارسة الصلاحيات المفوضة لهم خلال فترة التفويض، ومشاركتهم في صنع القرارات على مستوى الإدارة، وتوفير الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتهم، وتزويدهم بالتقارير الدورية عن مستوى أدائهم للمهام الموكلة إليهم، وتوفير الأدلة الإرشادية التي تسهم في تبسيط أنظمة وإجراءات العمل، وتوفير الموارد اللازمة لدعم قدراتهم، وتناسب مكافآتهم مع الجهود التي يبذلونها.

٣ - أن تقدير أفراد الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤,٣٦).

٤ - وجود علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين، وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة تمكين القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

٥ - وجود تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لبعد (العمل الجماعي) على مستوى الالتزام التنظيمي، أي أن متغير العمل الجماعي هو أفضل متغير للتنبؤ بدرجة الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية. وبذلك تبين أنَه كلما زاد مستوى العمل الجماعي أدي ذلك إلى زادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم، أمَا بقية أبعاد التمكين (تفويض السلطة، تطوير مهارات العاملين، تحفيز العاملين، تعزيز السلوك الإبداعي) فقد كان تأثيرها ضعيفاً على مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم.

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

١ - دعم وتعزيز ممارسات مديري مكاتب التعليم في مجال المؤشرات التي أظهرت الدراسة أن ارتفاع مستوى تمكين القيادات التربوية فيها.

٢ - دعم التوجه نحو اللامركزية بمكاتب التعليم ومنح العاملين مزيداً من الصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم دون تدخل من مديري المكاتب، والعمل على اتاحة الفرصة أمام القيادات التربوية بمكاتب التعليم للمشاركة في صنع القرارات على مستوى إدارة التعليم.

٣ - تعزيز النمو المهني للعاملين في مكاتب التعليم وتطوير أدائهم بما يتوافق مع المستجدات في مجال عملهم من خلال توفير فرص الالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتهم، وتزويدهم بالتقارير الدورية عن مستوى أدائهم للمهام الموكلة لهم، وتوفير الأدلة الإرشادية التي تسهم في تبسيط أنظمة وإجراءات العمل، وتوفير الموارد اللازمة لدعم قدراتهم في مجال عملهم.

٤ - تطوير نظام للحوافز بمكاتب التعليم يقوم على مبدأ العدالة في توزيع العمل، ويراعى تناسب مكافآت العاملين مع الجهود التي يبذلونها، بما يسهم في تعزيز شعور العاملين بالالتزام والانتماء والتطلع لتقديم مزيد من الجهد تجاه المكاتب التي يعملون فيها.

٥ - التركيز على تعزيز العمل الجماعي وتنمية مهارات العمل بروح الفريق الواحد لدى العاملين بمكاتب التعليم، باعتباره من أهم وأكثر المجالات تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

The Relationship Between Administrative Empowerment and Organizational Commitment as Perceived by Educational Leaders in the Eastern Province, Saudi Arabia

Dr. Obaid A. Al-Subaie
College of Education - Imam Abdul Rahman bin Faisal University
K. S. A

Abstract

The study aims to identify the level of empowerment and organizational commitment of educational leaders at the educational offices in Eastern Province, and explore the relationship between the empowerment and organizational commitment. Also, the study aims to identify the most powerful effect of the empowerment fields that affect the organizational commitment level. The study has been applied to all superiors and their assistants (92) members of the education office associated to the Department of Education in the Eastern Province. The study used the descriptive methodology through a questionnaire developed for this purpose.

The results showed that the level of administrative empowerment at education offices in the Eastern Province was high, and the level of organizational commitment of the educational leaders of these offices was also high. Also the study results revealed a positive correlation at a level of 0.01 significant between the total scores of the empowerment scale, and the organizational commitment scale. It also revealed that there is a positive effect of the collective work on the organizational commitment level.

The study recommended that it is important to support and promote educational leaders' practices in the field of empowerment, and get their attention towards the indicators that showed mediate level of empowerment with focusing on promoting teamwork and developing job skills in a team spirit among the personnel of education offices, as they are the most important and influential in the areas of organizational commitment among the employees.

المراجع

١ - الإبراهيم، عدنان وآخران (٢٠٠٨). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك. **مجلة دراسات تربوية واجتماعية**، جامعة حلوان، ١٤(٣)، ١١-٣٩.

٢ - ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين المصري (١٩٩٢). **لسان العرب**. ط٣. الجزء ١٧، القاهرة: دار المعارف.

٣ - الأسمر، منى والهذلي، سهى (٢٠١٤). مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم، **المجلة التربوية**، ٢٨(١١٠)، ٣١٣-٣٥٠.

٤ - البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب (٢٠١٤). درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان ابن عبد العزيز، **المجلة السعودية للتعليم العالي**، ١١، ١٢٣- ١٦٠.

٥ - البركاتي، ملكة بنت يحيى بن عبود (١٤٢٣هـ). ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٦ - البريدي، عبد الله والرشيد، نوره (٢٠١٢). مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، **دورية الإدارة العامة**، ٥٢(٢)، ١٦١-١٩٩.

٧ - بني عيسى، أحمد محمد وأبا زيد، رياض أحمد (٢٠١٤). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. **دراسات - العلوم الإدارية (الأردن)**، ٤١(٢)، ٣٦٢ -٣٧٤.

٨ - الجردي، فراس محمد (٢٠١٢). التمكين النفسي: مدخل نظري. **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، مصر، ٣، ٧٤٧- ٧٦٨.

٩ - حجيرة، فريد (٢٠١٣). العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي:

دراسة حالة مؤسسة "نقاوس مصبرات". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

١٠- حرب، محمد خميس (٢٠١٥). تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة. **مجلة العلوم التربوية** - جامعة الإمام محمد بن سعود، ٢، ٢٧٩ - ٣٦٤.

١١- حسن، نهلة سيد (٢٠١٣). تمكين معلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي: دراسة ميدانية. **مجلة التربية**، مصر، ١٦(٤٠)، ١٣١- ٢١٨.

١٢- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٩). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي "دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية". **مجلة مستقبل التربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، ١٥(٥٥)، ٤٠-١٤٥.

١٣- الحموري، أميرة محمد (٢٠١٠). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، **مؤته للبحوث والدراسات**، ٢٥(٧)، ٩٧-١٣٨.

١٤- الدوري، زكريا وصالح، أحمد (٢٠٠٩) **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، ط١. الأردن: دار اليازوري العلمية.

١٥- الزاملي، محمد يوسف (٢٠١٥). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

١٦- الشريف، عزة حسين (٢٠١٥). واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

١٧- الصقرات، سمية عبدالمجيد (٢٠١٠). التمكين الإدارى وعلاقته بالالتزام

الوظيفى لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الأردن.

١٨- صوام، راضية (٢٠١٧). التمكين كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام: دراسة على عينة من جامعات الشرق الجزائري. **مجلة دراسات لجامعة عمار تليجي**، الجزائر، (٥٠)، ١١-٣٣.

١٩- الطعاني، حسن والسويعي، عمر (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، ٤٠ (ملحق ١)، ٣٠٥-٣٢٧.

٢٠- عاصي، نايف علي وحسين، هـدى مجيد (٢٠٠٨). الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، ١٠(٣)، ٩٧-١١٧.

٢١- عبد المحسن، باسم (٢٠١٢). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات". **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، ٣١، ٢٥٧-٢٨٠.

٢٢- العبيدي، سليمان سالم (٢٠١٧).علاقة تمكين كل العاملين بالالتزام الطبيعي في المؤسسات الليبية: دراسة حال. مستشفى المرج التعليمي، **مجلة العلوم والدراسات الإنسانية**، كلية الآداب والعلوم بالمرج جامعة بنغازي، ليبيا، (٢٦)، ١١٥-١٣٢.

٢٣- العبيدين، بثينة زياد (٢٠٠٤). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت ومؤسسة الموانئ الأردنية: دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

٢٤- العبيدي، نماء جواد (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، ٨(٢٤)، ٧٤-١٠٧.

٢٥- العبيري، فهد حمدان (٢٠١٦). تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك. **مجلة كلية التربية بجامعة بنها**، مصر، ٢٧(١٠٥)، ٢٥٣ - ٢٩٣.

٢٦- العساف، حسين (٢٠٠٦). التمكين الوظيفي لدى القيادات لأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى هيئاتها التدريسية. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

٢٧- عقدة، محمد سعيد (٢٠١١). التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

٢٨- العمري، محمد سعيد (٢٠١١). التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. **مجلة جامعة الملك سعود**، العلوم الإدارية، ٢٣(١)، ٦١-٩٩.

٢٩- القحطاني، مصلح سعيد (٢٠١١). الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة. **مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية**، كلية التربية بجامعة عين شمس، ٤٩، ١٩٨-٢٣٧.

٣٠- القرشي، عبدالله فهد (٢٠١٣). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى .

٣١- قريشي، محمد الطاهر والسبتي، لطيف أحمد (٢٠١٥). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، **المجلة الاردنية في إدارة الاعمال** (الاردن)، ١١(١)، ٥٩-٨٩.

٣٢- محل، لازم ذياب (٢٠١٤). أثر التمكين التنظيمي في الالتزام التنظيمي في

قطاع الكهرباء في العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

٣٣- المحمادي، خالد محمد (١٤٣٦هـ). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٣٤- مصنوعة، أحمد (٢٠١٧). التمكين الإدارى كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمى للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية "رؤساء الأقسام ونوابهم" بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف. **مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا - الجزائر**، (١٦)، ٢٢٥-٢٥٤.

٣٥- المعجم الوسيط (٢٠٠٤). **مجمع اللغة العربية**، ط٤. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

٣٦- ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٣٧- ميسوم، عبد الله أحمد وأضواء، كمال حسين (٢٠١٣). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة آراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي. نينوى. **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، جامعة تكريت، العراق، ١٠(٣٠)، ١٠١- ١٣٥.

٣٨- الوزرة، عبد الله بن محمد (٢٠١٥). درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم. **مجلة العلوم التربوية** - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ١، ٢١٩- ٢٦٨.

39 - 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, 3(2), 1-7. 1SSN 2311-3782.

40 - Binti azizan, F. (2016). Psychological Empowerment As A Mediating Effect On The Relationship Between Work Stress, Pay Satisfaction And Organizational Commitment Among Academic Staff. Unpublished Master of Science Management, University of Utara Malaysia.

41 - Chen, Huei-Fang (2008). The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment. Department of International Business, Soochow University, Taiwan.

42 - Goudarzvandchegini, M. & Kheradmand, R. (2013). The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment, **International Research Journal, of Applied and Basic Science**, 4(5), 1047-1056, ISSN 2251-838x.

43 - Haghighi, M., Alimohammadi, M. & Sarmad, Q. (2011). Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education organizational. **International Conference On Management**, p584-596.

44 - Joo, B. & Shim, J. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture, **Human Resource Development International**, 13(4), 425- 441.

45 - John, D. (2010). "Leadership style and Organizational Commitment". **ASBBS Annual**. Conference Las vegas, p280.

46 - Krishna, Y. R. (2007). Psychological Empowerment and Organizational Commitment. **Journal of Organizational Behavior**. 6(4), 26-36.

47 - Puncreobutr, V. (2016). Structural empowerment and organizational commitment of lecturers in private international educational institutions at Thailand. **Journal of Education and Practice**, ISSN 2222-228x, 7(11), 158-163.

48 - Ongori, H. (2009). Managing Behind The Scenes: A view Point On Employee Empowerment. **African Journal of Business Management**, 3(1), 9-15.