

## Administrative empowerment and its relationship to the organizational commitment of middle school assistants in Wasit Governorate, Iraq, from their point of view

Saad Naeem Radhawi

College of Education for Human Sciences || University of Wasit || Iraq

**Abstract:** The study aimed to reveal the level of both administrative empowerment and organizational commitment of middle school assistants in Wasit Governorate, Iraq, and the relationship between them from their point of view, and the research adopted the relational, descriptive approach. The study tool consisted of a questionnaire of (29) items, which were distributed to a random sample of (80) assistants in middle schools affiliated to the General Directorate of Education in Wasit Governorate. The results of the research data were analyzed using the (SPSS) program. The results of the research showed that the level of administrative empowerment of middle school assistants obtained an overall average (3.38 out of 5) with a rating of (good). This result reflects the presence of a positive trend towards administrative empowerment within the school. After participating in decision-making an average of (3.62), then after the mandate, an average was obtained (3.15), and the organizational commitment obtained an overall average (3.92 out of 5) with a rating of (good) among the sample members, and at the level of dimensions, after the responsibility towards work, an average was obtained (4.26) After the desire to continue working on average (3.59), as well as the existence of a statistically significant correlational relationship between the administrative empowerment of service assistants and the level of organizational commitment, it reached (0.65) with a rating of (medium) and based on the research results, the researcher presented a set of recommendations and proposals for expansion in Administrative empowerment in a way that raises the organizational commitment of middle school assistants in Wasit Governorate, all of Iraq and Arab countries.

**Keywords:** Administrative Empowerment, Organizational Commitment, Associates, Middle Schools, Wasit Governorate

## التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط بالعراق من وجهة نظرهم

سعد نعيم رضوي

كلية التربية للعلوم الإنسانية || جامعة واسط || العراق

**المخلص:** هدفت الدراسة للكشف عن مستوى كل من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى معاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط بالعراق والعلاقة بينهما من وجهة نظرهم، واعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة من (29) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (80) معاوناً في المدارس المتوسطة التابعة للمديرية العامة لتربية محافظة واسط. وتم تحليل نتائج بيانات البحث باستعمال برنامج (SPSS)، وبينت نتائج البحث حصول مستوى التمكين الإداري لمعاوني المدارس المتوسطة على متوسط كلي (3.38 من 5) بتقدير (جيد) وتعكس هذه النتيجة وجود اتجاه إيجابي نحو التمكين الإداري داخل المدرسة، وعلى مستوى الأبعاد حصل بعد المشاركة في صنع القرار على متوسط (3.62) فيما حصل بعد التفويض على متوسط (3.15)، وكذلك حصول

الالتزام التنظيمي على متوسط كلي (3.92 من 5) بتقدير (جيد) لدى أفراد العينة، وعلى مستوى الأبعاد حصل بعد المسؤولية تجاه العمل على متوسط (4.26) فيما حصل بعد الرغبة في الاستمرار بالعمل على متوسط (3.59) وكذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري لمعاوني الخدمة ومستوى الالتزام التنظيمي بلغت (0.65) بتقدير (متوسطة) وبناء على نتائج البحث قدم الباحث جملة من التوصيات والمقترحات للتوسع في التمكين الإداري وبما يرفع الالتزام التنظيمي لدى معاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط وعموم العراق والبلدان العربية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الالتزام التنظيمي، معاوني المدارس المتوسطة، محافظة واسط.

## المقدمة:

اهتمت العلوم الاجتماعية والإنسانية ولاسيما علم الإدارة بالتطوير التنظيمي، أو ما يطلق عليه بتنمية المنظمة، وذلك بهدف إحداث تغييرات إيجابية في المنظمة، بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات وتقديم السلع والخدمات بكفاءة وفعالية ولكن أي جهود للتغيير لا تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالعنصر البشري فإنها قد تسقط، وبالتالي تحركت الاتجاهات لمشاركة العاملين في عملية التغيير ويعتبر العنصر البشري أحد مقومات المؤسسة الإنتاجية والخدماتية والتعليمية على حد السواء؛ والتي يجب الحفاظ عليها، والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل، ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية ولا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة، وفعالية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلها كفاءة، والعمل على تمكينها (عفانة، 2013: 34).

وقد دعت المداخل الإدارية الحديثة إلى تبني مجموعة من المتطلبات لإنجاح تطبيقها من أهمها الاهتمام بالعنصر البشري، وإدارته، وتوجيهه، وتحفيزه؛ لكونه يزخر بالعديد من القدرات الواجب استثمارها؛ حيث يشكل تمكين العاملين عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات؛ خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني، وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والتخطيط الشامل للأداء، وبنى تمكين العاملين على فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (Shackletor, 1995: 56) ويعتبر موضوع دراسة تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام الدارسين والباحثين، والذي أثبت تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، والأداء المهني، والالتزام التنظيمي للعاملين، ويعد من المتغيرات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين، كونه من السلوكيات المرغوب فيها، والتي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها.

ولتبني التمكين أثراً فعالاً على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين؛ هذا الأخير الذي يعني باستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم، والأهداف الرئيسية لها، والشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها لذلك يعد قياس مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بالمؤسسات التعليمية، أمراً مهماً في تحسين أداء المؤسسة حتى تستمر، وتتقدم في لعب دورها التربوي والتعليمي، وتأدية رسالته (الكبيسي، 2004: 34).

وتشهد النظم التعليمية في معظم دول العالم سلسلة من الإصلاحات التربوية من أجل تعزيز جودة التعليم المدرسي، وقد شملت هذه الإصلاحات معظم عناصر العملية التعليمية سواء المناهج الدراسية، أو الوسائل التعليمية، أو الإدارة المدرسية، وتعتمد الجودة الفعلية للتعليم في الأساس على المعلمين الذين ينفذون كل المهام والأنشطة التعليمية في المدارس، ومن ثم أصبح المعلمون موضوعاً محورياً في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي، وتحسين المدرسة في العديد من الدول؛ انطلاقاً من أن المعلم هو العنصر الأساسي لنجاح التعليم المدرسي والفعالية المدرسية عامة (المهدي، 2008: 56). وأن تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها التعليمية والاجتماعية مرتبط بقدره

ادارتها على أداء أدوارها الإدارية والتربوية المنشودة، فبدون نجاح الإدارة لا يمكن أن يتحقق أي نجاح للعملية التربوية بالمستوى الذي يحقق أهداف المؤسسة أو ربما يكون النجاح نسبياً. وهذا ما يؤكد (الأغبري، 2003) بأن رضا مدير المدرسة عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاءً وحماساً في مهنته ويدفعه ذلك إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، وإن عدم رضاه عن العمل ربما يشكل قوى سلبية تؤثر في تحقيق العاملين معه لأهداف وغايات المؤسسة التربوية. ونظراً لأهمية دور المؤسسات التربوية في كونها تقدم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري وأثره في الالتزام التنظيمي الذي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات، ولأن عدم توفر الحد الأدنى من الرضا الوظيفي لدى إدارات المدارس الثانوية قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية التعليمية بشكل عام ومخرجاتها بشكل خاص ومن ثم فإن هذه الدراسة قد سعت لمحاولة استقصاء العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى معاوني المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة واسط بالعراق.

#### مشكلة الدراسة:

يعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وأن هذا التوجه قد ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المدارس وينبغي تكثيف العمل البحثي في هذا المجال، ولتحقيق الاستفادة القصوى من قدرات وإمكانات العاملين لا بد من الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم، فالإدارة القائمة على الالتزام والتي تهدف لإعطاء العاملين أكبر قيمة ممكنة تعتبر نموذج إداري جديد، لأن الالتزام هو منهج وطريقة حياة بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين ويعتبر الالتزام التنظيمي من المصطلحات حديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية ويصفه البعض على أنه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته (فلمبان، 2007: 5).

وعليه فإن العاملين في المدارس كلما تطابقت أهدافهم مع أهداف المدارس وكلما تولدت لديهم الرغبة القوية في المحافظة على عملهم وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه، ظهر ذلك جلياً في أدائهم وقيامهم بالمهام المطلوبة منهم في عملهم، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي، كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل بينما ضعف الالتزام التنظيمي لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه (الطائي وقداه، 2010: 67) فاعتماد المدارس نهج إداري سليم لخلق بيئة تنظيمية مناسبة تضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها، وتساهم في خلق الالتزام التنظيمي من قبل العاملين في المدارس، يتطلب منها وضع سياسات وأنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والإخلاص والكفاءة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المدارس المتوسطة في محافظة واسط.

بالرغم من وجود دراسات أبرزت المميزات الإيجابية التي يحققها كل من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي كدراسة (الطراونة 2009) و(الحري 2008) إلا أن هناك بعض إدارات المدارس لا تؤمن بأهمية التغيير والاستفادة من الفوائد التي يحققها التمكين الإداري للإدارة المدرسة، حيث إنهم يعتقدون أن ذلك يعد مصدراً من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم ونفوذهم ويرتبط تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها التعليمية وعلى مدى قدرة إدارتها في أداء دورها الإداري والتربوي، فبدون نجاح الإدارة لا يمكن أن يتحقق أي نجاح للعملية التربوية بالمستوى المطلوب ولقلة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري محلياً الأمر الذي استدعى أن تتوجه جهود الباحث نحو بحث هذا المفهوم من

جميع جوانبه وعلى الرغم من أن المؤسسات التربوية في العراق بشكل عام والمدارس بشكل خاص أصبحت بيئة مناسبة لتطبيق مفهوم التمكين الإداري، إلا أنه لم يعرف مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى معاوني المدارس وهل مفهوم التمكين الإداري انعكاس واضح ومؤثر على الرضا الوظيفي لمعاوني مدارس في محافظة واسط؟ لذلك فقد جاءت هذه الدراسة لقياس العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي؛ سعياً منها للتعرف أكثر على سبل تحسين الأداء التربوي، وتحسين الإنتاجية التعليمية بمؤسساتنا التعليمية.

#### أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة البحث الحالي في الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظرهم؟.
- 2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظرهم؟.
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لمعاوني المدارس؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى التمكين الإداري لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظرهم.
2. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظرهم.
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط.

#### أهمية الدراسة:

ويستمد البحث الحالي أهميته من أهمية المتغيرات التي يتناولها بالدراسة وهي التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي، والعلاقة بين هذه المتغيرات، ولما لهذه المتغيرات من انعكاس على أداء معاوني المدارس ورضاهم، وبذلك يؤمل الباحث أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1. يعتبر موضوع التمكين الإداري موضوعاً في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات والتكنولوجيا وغيرها من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطء ولا ذلك المدير المتردد.
2. موضوع التمكين لو أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة والعديد من الأمور التي تتعلق بنجاح المؤسسات التعليمية وتفوقها.
3. تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تحاول الربط بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي على الصعيد المحلي.
4. قد تفيد في تحفيز القيادات التربوية لتوفير نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات.

#### حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: العلاقة بين مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.
- الحدود البشرية: معاوني المدارس المتوسطة

- الحدود المكانية: في محافظة واسط بالعراق.
- الحدود الزمنية: للعام الدراسي (2018-2019).

#### تحديد المصطلحات:

- **التمكين الإداري Administrative Empowerment**
  - عرفه (Brown, 2006: 78) بأنه: "هو تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم".
  - التعريف الاجرائي: يتمثل في الدراسة الحالية في السماح لمعاوني المدارس المتوسطة بالمشاركة في صنع القرار، والاستقلالية في ممارسة العمل، وتمثله الدرجة التي يحصل عليها المعاون في مقياس التمكين الإداري.
- **الالتزام التنظيمي organizational commitment**
  - عرفه (Littrell, 2003: 3): اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى".
  - وعرفه (عبد الباقي، 2004: 54). حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم.
  - التعريف الاجرائي في الدراسة الحالية: يتمثل في المسؤولية تجاه جهة العمل، والرغبة في الاستمرار في العمل وتمثلها الدرجة التي يحصل عليها المعاون في مقياس الالتزام التنظيمي.
- **معاوني المدارس**: هو المسؤول الثاني في المدرسة، لمساعدة مديرها في متابعة تنفيذ مهمات جميع العاملين في المدرسة وأجهزتها المختلفة، ويقوم بمهام المدير عند غيابه، ويشاركه بعض مسؤولياته، ويتابع الشؤون الإدارية والمالية، ويشرف على القائمين عليها، وهو يتبع من الناحية الإدارية لمدير المدرسة (وزارة التربية، 1992: 56).
- **المدارس المتوسطة**: هي المرحلة الدراسية التي تأتي بعد المرحلة الابتدائية تقبل فيه خريجو الدراسة الابتدائية ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات يلتحق فيها الأفراد ضمن الفئة العمرية (12-15) سنة (وزارة التربية، 1990: 5)

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

إن من متطلبات البحث العلمي ويعد واحداً من أركانه الأساسية هو وجود اطار نظري أو خلفية نظرية تكون الركيزة والقاعدة الأساسية يستند اليها الباحث في تحديد بحثه، فضلاً عما يشكله من أساس فلسفي يعتمد عليه الباحث في تفسير النتائج.

### مفهوم التمكين الإداري:

ذُكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في عدة ألفاظ وهي: مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَاكُمْ، مَكَّنَا، امكَّنْ مِنْهُمْ، مَكَّنْ، مَكَّنِيَّ، نمكَّنْ، والتمكين من الفعل أمكن أو مَكَّنَ أي منح القوة والاستطاعة وجعله قادراً لفعل شيء ما، وتعني إعطاء السلطة والتفويض. ووفقاً للمفهوم الإداري فهو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين، ومنحهم حرية التصرف، واتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحفزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات

الإنسانية (زاهر، 2012: 67) وتقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يساهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لدى العاملين يمثل دافعا مهما للعمل كما أن التمكين هو اعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل. حيث عرفه Borowicz بأنه تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها إلى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي (Borowicz, 2002, p76)

كما ان التمكين الإداري هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار (مصطفى، 2004: 56) في حين يرى Karakoc بأنه مدخل فرق العمل الذي يساهم بتحويل مسؤولية اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في المنظمة وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف لمفهوم التمكين الإداري وهو ممارسة إدارية تساهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفعالية.

#### أنواع تمكين العاملين:

قسم (suominen, 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:

- أ- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
- ب- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وك ذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- ج- 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 المنظمة (المهدي، 2007: 43).

#### نشأة التمكين الإداري بالوسط المدرسي:

ظهر تمكين المعلمين كمنتج لأنشطة الإصلاح التربوي التي بدأت في أوائل عقد الثمانينيات من القرن العشرين، حيث تم النظر للتمكين بوصفه الطريقة التي تضع المعلمين في مركز حركت الإصلاح من أجل المحافظة على المعلمين الفاعلين في التعليم، ويعتبر الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم أنشطة الإصلاح التربوي التي ارتبطت - بل ودعمت بقوة - قضية تمكين المعلمين في المدارس، ففي أواخر عقد الثمانينيات من القرن السابق ومع انتشار تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة أصبح مفهوم التمكين قضية محورية في الأدبيات التربوية، كما بدأ النظر إلى تمكين المعلمين كقضية تنظيمية هامة في المدارس، بوصفه فكرة أساسية للمداخل الإدارية المصممة لتعزيز الفعالية المدرسية وبالتالي تحسين إنتاجية المدرسة (الملوك، 2002: 98).

وفي أدبيات إعادة الهيكلة المدرسية، اعتبر تمكين المعلمين بمثابة طريقة جوهرية للتغيير المدرسي، حيث محور التركيز ينصب على تزويد المعلمين بفرص أكبر لإبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات المدرسية، ومنحهم استقلالية أكبر في تنفيذ المناهج وطرق التدريس. كما تم النظر إلى تمكين المعلم بوصفه وسيلة أساسية لتحسين جودة الحياة المهنية للمعلمين من خلال تحقيق حاجاتهم وزيادة صلاحياتهم، وأخيرا تم التوصية بتمكين المعلمين كسبيل لتحقيق ديمقراطية ومهنية المدرسة كهيئة عمل تشجع على تحسين تحصيل الطلاب (2003 p78 Dewettinck et al).

وقد توجه الاهتمام مؤخرا باختبار علاقة تمكين المعلم بمجموعة من النواتج التنظيمية والمتغيرات الأخرى كالالتزام التنظيمي والذي سنعمل على التعريف به فيما يلي:

**الالتزام التنظيمي:** تجدر الإشارة قبل البدء في تحديد التعريفات المتعلقة بمصطلح الالتزام إلى أن العديد من الباحثين يعتبر كلمة الالتزام التنظيمي مرادفة لكلمة الولاء التنظيمي باللغة العربية وهي ترجمة لكلمة Commitment على الرغم من اختلافها في المعنى باللغة الانجليزية حيث تعني الأولى Commitment أما الثانية فتعني oyalty وقد اختلف الباحثون في تعريفاتهم للالتزام التنظيمي باختلاف منطلقاتهم واتجاهاتهم الفكرية، وفيما يلي إيراد لبعض هذه التعاريف:

في إشارة إلى الجانب النفسي للالتزام التنظيمي يعرف العتيبي والسواط (1997) الالتزام التنظيمي بأنه: الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها. (غنام، 2005: 12).

#### أهمية الالتزام التنظيمي:

1. يمثل عنصرا هاما بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لرفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
2. أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.
3. يعتبر عامل هام في التنبؤ بفعالية المنظمة.
4. إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحبة سليمة وتمكينها من الاستمرار، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها.
5. كونه يرتبط بعدد من العوامل منها: سلوك الفرد ونشاطه، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بسمات ودور الموظف كالأستقلالية والمسؤولية، ارتباطها بالسمات الشخصية للموظف، ومن كل ما سبق يعطي الالتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها (محمد، 2006: 23)

#### خصائص الالتزام التنظيمي:

- يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص وهي (فلمان، 2007: 42):
1. إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها.
  2. يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
  3. يتصف الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها ويدل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
  4. يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

### أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر بوتر (Porter) رائداً من الرواد في هذا الجانب، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة. (خضير، 1996: 78)، وقد أورد الباحثون مجموعة من الأبعاد للالتزام التنظيمي نوجزها فيما يلي:

المسئولية اتجاه المنظمة: وتعني المؤاخذه أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسئولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما، المسئولية القانونية، والأخلاقية، أما المسئولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمساءلة وتعني: محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسئولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، وتعني: المسئولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملهم. فالمسئولية تجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتهسبها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزم أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة (مزعل، 2010: 87).

### الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة:

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمار جزء لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، (افندي، 2003: 56).

### الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكي أن وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتهم وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو اخوي يربطه بها. (حنونة، 2006: 54).

### العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي:

يحقق التمكين الإداري نتائج إيجابية على مستوى الفرد، والمنظمة، والمتعاملين؛ تتمثل في صورة من مظاهر الالتزام التنظيمي؛ والتي تؤدي إلى تحقيق الانتماء، والمشاركة الفاعلة، وتطوير مستوى الأداء، وشعور الموظف بمعنى الوظيفة، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة ولاء العاملين لمؤسستهم، وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كما ونوعاً، وزيادة فرص الإبداع والابتكار، وتحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، وتحسين العلاقة بين العاملين. وتعتبر العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي طردية في أغلب الأحيان حسب ما أفادت به بعض الدراسات، وللنظر في طبيعة هذه العلاقة بالمؤسسات التربوية عملنا على إجراء هذه الدراسة.

### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (شقورة، 2015): هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما واعتمد على الاستبانة (65) كأداة رئيسة لجمع البيانات وأجريت الدراسة على (143) مدير ومديرة مستخدماً أسلوب الحصر الشامل، وتوصل الباحث إلى أن درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري كانت كبيرة درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لثقافة الإنجاز كنت كبيرة جداً ووجود علاقة موجبة بين درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري ودرجة تقديم لثقافة الإنجاز لدى أفراد العينة.
- دراسة (الزامل، 2013): أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة بلغت (400) ولقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث كبيرة بنسبة 74.80%. وأن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية كبيرة بنسبة 83.40%.
- دراسة (مسعود، 2012): أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بعدد (300) مديراً ومديرة في مديريات شمال الضفة وتوصل الباحث إلى أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري ولتطوير الأداء كبيرة جداً، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء..
- دراسة (حنونة، 2006): وهدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة بلغت (315) وتوصلت الدراسة لوجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأوصت بالعمل على تشجيع أدبية الالتزام التنظيمي لدى العاملين، والعمل الجاد على التطوير العلمي والوظيفي للموظفين واعتماد مبدأ العدالة ومبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية.
- دراسة (فلمبان، 2007): أجريت للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مكة المكرمة والتعرف على العلاقة بينهما، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي

التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة بلغت (300)، وقد توصلت إلى أن المشرفين والمشرفات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي ومستوى عال من الالتزام التنظيمي.

- دراسة (Aghaei, 2013): هدفت لتوضيح العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في إدارة الشباب والرياضة في خراسان في إيران، ولقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ولقد اعتمدوا على الاستبانة لجمع البيانات. وكانت على عينة بلغ عددها (52) مديراً بإدارة الشباب والرياضة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين التمكين والالتزام التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في عينة البحث.

تعقيب على الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح ان هناك اهتماما بحثيا في موضوعي التمكين الاداري والالتزام التنظيمي واذا كانت بعض الدراسات قد تناولت أحد هذين المتغيرين على حده، او بحثت علاقة احدهما ببعض المتغيرات الاخرى، فإن هناك شحاً في الدراسات التي بحثت في تفاعل المتغيرين معاً. ففي حين لم يتم العثور على اي دراسة محلية بحثت في تفاعل هذين المتغيرين معاً، وإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هذا المجال انها الوحيدة (التي بحثت في تفاعل المتغيرين لدى عينة معاووني المدارس المتوسطة في محافظة واسط. وعلى الرغم من ان الباحث لم يعثر على اي دراسة سابقة محلية تناولت المتغيرين معاً إلا انه قد استفاد من الدراسات السابقة التي عرضها سابقا. لقد أفاد الباحثان من تلك الدراسات بزيادة وعيها ببعض جوانب متغيري الدراسة الحالية، وصياغة الاسئلة، ومنهجية الدراسة وتطوير أداتي جمع البيانات، واساليب التحليل الاحصائي، وكذلك في مناقشة نتائج هذه الدراسة، ومقارنتها بنتائج تلك الدراسات السابقة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافه، وهذا المنهج من أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً واستجابة لمتطلبات الدراسة ولا سيما في البحوث التربوية والنفسية،

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع البحث من معاووني المدارس المتوسطة في محافظة واسط البالغ عددهم (175) معاووناً (وهذه الاحصائية وفقاً لشعبة التخطيط التربوي التابعة لمديرية تربية واسط)، اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة وبذلك بلغت العينة (80) من معاووني المدارس المتوسطة للعام الدراسي (2018-2019).

أدوات الدراسة:

أولاً: استبانة التمكين الإداري:

تم الاعتماد في بناء المقياس على الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، كدراسة (المهدي، 2007) وقد تكونت الأداة من محورين اذ احتوى المحور الأول منها على: (8) فقرات متعلقة بالمشاركة في صنع القرار، والمحور الثاني من (8) فقرات متعلقة بالتفويض وصممت استبانات البحث تبعاً للمقياس الذي وضعه العالم Rensis Likert ويعرف بمقياس ليكرت وفي هذه الدراسة تم اعتماد المقياس الخماسي الذي يعطي خمسة إجابات لكل فقرة

من فقرات الاستبانة، حيث تعرض فقرات الاستبانة على المبحوثين ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتُعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة كما هو موضح ادناه:

| الإجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

وأن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (5) بينما الفقرة التي يتم عدم الموافقة عليها بشدة تعطى الدرجة (1)، وتتراوح باقي الإجابات في هذا المدى الذي يتراوح بين (1-5) درجات، ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي بشكل أساسي لتحديد مستوى موافقة أفراد العينة على فقرات ومجالات الاستبانة، كما هو موضح ادناه:

| مستوى الموافقة | منخفض جداً  | منخفض         | متوسط         | مرتفع         | مرتفع جداً   |
|----------------|-------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| الوسط الحسابي  | أقل من 1.80 | 1.80 إلى 2.59 | 2.60 إلى 3.39 | 3.40 إلى 4.19 | أكبر من 4.20 |
| الوزن النسبي   | أقل من 36   | 36% - 51.9%   | 52% - 67.9%   | 68% - 83.9%   | أكبر من 84%  |

ويتضح أن المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية يمكن الاعتماد عليها لإعطاء دلالة ترجيحية واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على فقرات ومجالات الاستبانة، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 إلى 2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة على فقرات ومجالات الاستبانة، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60 إلى 3.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة، والمتوسطات التي تتراوح بين (3.40 إلى 4.19) فهي تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، أما ما يزيد عن (4.20) فيدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أدوات الدراسة.

#### ثانياً: استبانة الالتزام التنظيمي:

تم الاعتماد على دراسة حنون (2006) في صياغة الفقرات، وتكييفها بما يناسب الوسط المدرسي، وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية من (13) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول متعلق بالمسؤولية اتجاه جهة العمل احتوت (7) فقرات، والمحور الثاني متعلق بالرغبة في الاستمرار في العمل احتوت كذلك على (6) فقرات، وتم إعطاء احتمالات الإجابة التالية: بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة (جداً)

#### مؤشرات صدق الأدوات وثباتها

الصدق (Validity): عرض الباحث الأداة على محكمين عددهم (12) استاذاً في تخصص الإدارة التربوية لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها وتم استخدام مربع كاي لاستخراج اتفاق آراء المحكمين واعتمدت 80% نسبة اتفاق بين المحكمين لعدّ الفقرة صادقة.

ثبات الأداة (Reliability) ولتحقيق الثبات اعتمد الباحث طريقة التجزئة النصفية على مجموعة مكونة من (30) معاون من خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ بلغت قيمة الثبات (0.82) لمقياس التمكين الإداري وبلغت قيمة الثبات لمقياس الالتزام التنظيمي (0.91). كما جرى حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحسب معادلة ألفا كرونباخ، إذ بلغت (0.94) لمقياس التمكين الإداري و(0.95) لمقياس الالتزام التنظيمي وعدت هذه القيم ملائمة لغايات الثبات والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول (1) نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية والفا كرونباخ

| المقياس                 | المحاور                      | عدد الفقرات | الثبات بطريقة التجزئة النصفية | الثبات بطريقة الفا كرونباخ |
|-------------------------|------------------------------|-------------|-------------------------------|----------------------------|
| مقياس التمكين الإداري   | المشاركة في صنع القرار       | 8           | 0.82                          | 0.94                       |
|                         | التفويض                      | 8           |                               |                            |
| مقياس الالتزام التنظيمي | المسؤولية تجاه العمل         | 7           | 0.91                          | 0.95                       |
|                         | الرغبة في الاستمرار في العمل | 6           |                               |                            |
|                         | المستوى الكلي                | 29          | 0.86                          | 0.94                       |

#### الوسائل الإحصائية (Statistical Means):

استعمل الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة بالاستعانة بالحقيبة الإحصائية (SPSS) وعلى النحو الآتي:

- معامل ارتباط بيرسون لاستخراج الثبات بطريقة التجزئة النصفية وتحقيق الهدف الثالث.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحقيق الهدف الأول والثاني.
- معادلة الفا كرونباخ لاستخراج الثبات.
- مربع كاي سكوير لاستخراج دلالة الفرق لآراء المحكمين.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها

- إجابة السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط؟ وللإجابة على السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات والانحرافات والبدء بالنتائج على مستوى المجالات:

جدول (2) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الإداري

| ت | المجالات               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | التقدير |
|---|------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | المشاركة في صنع القرار | 3.62            | 0.68              | 72%          | جيده    |
| 2 | التفويض                | 3.15            | 0.72              | 63%          | جيده    |
|   | المتوسط الكلي          | 3.38            | 64                | 64           | جيده    |

يشير الجدول (2) إلى أن المعدل العام للمجالين نتيجة جيده لمستوى التمكين الإداري لمعاوني المدارس المتوسطة وتعكس هذه النتيجة إلى وجود اتجاه إيجابي نحو التمكين الإداري داخل المدرسة وهذا راجع حسب رأي الباحث إلى رغبتهم في التدخل في الامور الإدارية لانهم يعتبرونها من مهامهم، وأولوياتهم، وأن مجال المشاركة في صنع القرار حصل على المرتبة الأولى وحصل مجال التفويض على المرتبة الثانية ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى كون أغلبية المدراء في المدارس يشركون معاونين في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة وان حصول مجال التفويض للمعاونين على المرتبة الثانية يعزى إلى أن ممارسة بعد التفويض الإداري للسلطات والصلاحيات يتسم بالضعف في الممارسة داخل المدرسة.

ثانياً- النتائج على مستوى الفقرات لكل مجال.

المجال الأول- المشاركة في صنع القرار:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي لإجابات العينة على فقرات مجال المشاركة في صنع القرار مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المرتبة |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 4 | تعتمد المدرسة على النظام المركزي في اتخاذ القرارات.  | 3.67            | 1.04              | 73%          | 1       |
| 1 | أتمتع بالحرية الكافية لاتخاذ القرارات المرتبطة بمسئوليات عملي، كي أستطيع إنجازه على أكمل وجه.  | 3.53            | 1.03              | 71%          | 2       |
| 7 | أشعر بجدوى مشاركتي في اتخاذ القرار.  | 3.34            | 1.05              | 67%          | 3       |
| 5 | يتم اتخاذ القرارات في المدرسة استناداً إلى معلومات دقيقة.                                      | 3.09            | 1.02              | 62%          | 4       |
| 3 | تتيح المدرسة للمعاون حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الجديدة حتى وان كانت تتعارض مع أفكارهم | 2.96            | 1.09              | 59%          | 5       |
| 6 | تمنح إدارة المدرسة العاملين فرصة المشاركة في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم             | 2.95            | 1.07              | 59%          | 6       |
| 2 | تشارك المدرسة المعلمين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.                              | 2.84            | 1.08              | 57%          | 7       |
| 8 | تنظر إلي إدارة المدرسة على أنني شريك في صنع القرار وليس مرؤوس.                                 | 2.79            | 1.11              | 56%          | 8       |
|   | الكلية   | 3.15            | 0.72              | 63%          |         |

يتضح من الجدول (3) أن هذا المجال تضمن (9) فقرات. وأن الفقرة رقم (4) التي تنص على "تعتمد المدرسة على النظام المركزي في اتخاذ القرارات" جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط المرجح ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة تعمل على الأخذ بمبدأ الإدارة المركزية وهو الأسلوب الإداري الذي يهدف إلى أداء الخدمات على نطاق واسع، كما يؤدي إلى توحيد النظم والاجراءات المتبعة كونها تتأتى من مصدر واحد. بينما في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط المرجح "تنظر إلي إدارة المدرسة على أنني شريك في صنع القرار وليس مرؤوس" تشير هذه القيمة لوجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد العينة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة تعمل على الأخذ بأسلوب المركزية وعدم اشراك المعلمين حقيقياً بعملية صنع القرار، وهذا يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرار في المدرسة يستخدم بشكل متوسط، وترجع هذه النتيجة إلى أن المدرسة المحلية تتعامل بنظام المركزية الذي يحجم من مشاركة العاملين باتخاذ القرارات لقناعة الإدارة بأن الإدارة العليا ذات الخبرة في إصدار القرارات وقد تكون في معظمها قرارات استراتيجية وايضاً لقناعة الإدارة بأن المركزية في إصدار القرارات توفر الوقت وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (شقورة، 2015) التي أشارت لوجود درجة كبيرة من اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتختلف ايضاً مع دراسة (مسعود، 2012) والتي أظهرت وجود درجة مرتفعة بنسبة 83 %

من المشاركة في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس كمكون أساسي من مكونات التمكين الإداري الذي يهدف إلى تطوير الأداء.

#### المجال الثاني- التفويض:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على فقرات مجال التفويض مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المرتبة |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 8 | أرى بأن التفويض أسلوب جيد يقلل من الجهد والوقت والتكلفة.     | 4.22            | 0.82              | %84          | 1       |
| 2 | أتمتع بالمرونة المناسبة عند ممارسة مهامى الوظيفية            | 3.85            | 0.96              | %77          | 2       |
| 3 | ثثق المدرسة فى قدراتى وامكانياتى على أداء المهام الموكلة إلى | 3.71            | 0.95              | %74          | 3       |
| 7 | يمنحنى مديرى صلاحيات تعادل حجم المسئوليات الملقاة على عاتقى  | 3.70            | 0.98              | %74          | 4       |
| 5 | يفوضنى مديرى بعض المهام ويترك لى حرية التصرف فى التنفيذ      | 3.61            | 0.99              | %72          | 5       |
| 6 | تمنحنى المدرسة السلطة الكافية لإنجاز مهامى الوظيفية.         | 3.52            | 1.02              | %70          | 6       |
| 4 | يفوضنى مديرى بعض سلطاته لاتخاذ قرارات هامة فى العمل.         | 3.15            | 1.07              | %63          | 7       |
| 1 | توفر لى وظيفتى الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية             | 3.16            | 1.03              | %63          | 8       |
|   | الدرجة الكلية  | 3.61            | 0.68              | %72          |         |

يتضح من الجدول (4) أن هذا المجال تضمن (8) فقرات. وأن الفقرة رقم (8) التي تنص على "أرى بأن التفويض أسلوب جيد يقلل من الجهد والوقت والتكلفة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة وترجع هذه النتيجة إلى أن التفويض يساعد المدير على توزيع جزءاً من مهامه مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تضيق جهوده في النواحي الإجرائية الشكلية كما أن العمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة فهو من ناحية يوفر وقتاً على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة، بينما في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط المرجح لفقرات البعد نجد الفقرة رقم (6) التي تنص على "يفوضنى مديرى بعض سلطاته لاتخاذ قرارات هامة فى العمل" وتشير هذه القيمة لوجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدراء يخافون من تفويض السلطات الخاصة بالقرارات الهامة فى العمل حتى لا يفقد المدير السيطرة والقوة ونفوذه على مرؤوسيه حال تفويضه السلطات لاتخاذ القرارات الهامة بالعمل. وتختلف نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (الزامل، 2013) والتي تشير إلى أن تفويض السلطات لدى مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة يستخدم بدرجة كبيرة، ونتائج دراسة (مسعود، 2012) والتي أشارت إلى أن تفويض الصلاحيات فى مدارس الحكومة فى محافظات شمال الضفة مرتفع جداً.

- إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي لمعائني المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظرهم؟

أولاً- النتائج على مستوى المجالات:

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لمجالات الالتزام التنظيمي

| م | المجالات                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | التقدير |
|---|----------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | المسئولية تجاه العمل       | 4.26            | 0.58              | 85           | جيده    |
| 2 | الرغبة في الاستمرار بالعمل | 3.59            | 0.75              | 72           | جيده    |
|   | المتوسط الكلي              | 3.92            | 0.63              | 76           | جيده    |

يشير الجدول (5) إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لديهم ويرجع المستوى المرتفع من الالتزام التنظيمي داخل المدرسة من وجهة نظر الباحث إلى مجموعة من العوامل أهمها السياسات الإدارية التي تنتهجها المدرسة والتي تسير باتجاه التمكين الإداري للعاملين بها مستخدمة مجموعة من الوسائل الهامة التي يغلب عليها طابع تفويض السلطات وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات والعمل وفق منهجية مشتركة تركز على التوجه الإداري الحديث المبني على فكرة فرق العمل المشتركة لحل المشكلات واتخاذ القرارات والتركيز على التدريب والتطوير والتعلم الذاتي للعاملين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Zarandi and Noghondar, 2011) التي أشارت لوجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية البدنية في مدينة مشهد واتفقت أيضاً مع دراسة (فلمبان، 2007) التي أشارت إلى ظهور مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة.

ثانياً- النتائج على مستوى الفقرات لكل مجال.

المجال الأول- المسؤولية تجاه العمل:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على فقرات مجال المسؤولية تجاه العمل

مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | الفقرات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المرتبة |
|---|--|---------------|-------------------|----------------|---------|
| 3 | من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل.                       | 4.38          | 0.67              | 88%            | 1       |
| 5 | من واجبي كمعاون في المدرسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع.            | 4.34          | 0.67              | 87%            | 2       |
| 2 | أرغب في بذل قصارى جهدي في العمل أياً كان نوعه.                         | 4.23          | 0.73              | 85%            | 3       |
| 7 | أشعر أن من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة.              | 4.21          | 0.76              | 84%            | 4       |
| 1 | أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهوداً كبيرة يساهم في نجاح المدرسة.         | 4.16          | 0.84              | 83%            | 5       |
| 4 | أبحث عن الأفكار الجديدة لتطوير الإنجاز.                                | 4.13          | 0.76              | 83%            | 6       |
| 7 | أعتبر المحافظة على أوقات العمل والإنجاز من صميم أولوياتي تجاه المدرسة. | 4.10          | 0.74              | 87%            | 7       |
|   | الكليّة  | 4.26          | 0.58              | 85%            |         |

يتضح من الجدول (6) أن هذا المجال يتضمن (7) فقرات. وأن الفقرة رقم (3) التي تنص على "من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل" جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط المرجح ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المناخ الإيجابي السائد بين العاملين في المدرسة من حيث سيادة روح الإخاء والتعاون والأرضية الإيجابية المتواجدة لتطبيق أسلوب فرق العمل بينما في المرتبة الأخيرة نجد الفقرة رقم (5) التي تنص على "أبحث عن الأفكار الجديدة لتطوير الإنجاز" وتشير هذه القيمة لوجود درجة مرتفعة وترجع هذه النتيجة إلى تواجد روح الإبداع وتقديم الأفكار وتطوير العمل لدى العاملين بالمدرسة، ويعني ذلك أن موقف أفراد العينة تجاه بعد "المسئولية تجاه العمل" يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذا يدل على أن مستوى الشعور بالمسئولية تجاه العمل في المدارس مرتفع جداً، وهو ما يتفق مع دراسة (حنونة، 2006) والذي أشار إلى وجود درجة مرتفعة من المسئولية تجاه العمل لدى العاملين.

#### المجال الثاني- الرغبة في الاستمرار في العمل:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على فقرات مجال الرغبة في الاستمرار في العمل مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | الفقرات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي % | المرتبة |
|---|--|---------------|-------------------|----------------|---------|
| 4 | أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المدرسة.                   | 4.18          | 0.82              | 84%            | 1       |
| 5 | وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي. | 3.71          | 0.95              | 74%            | 2       |
| 2 | سأكون سعيداً لقاء بقائي في المدرسة التي أعمل بها طوال حياتي.       | 3.57          | 1.08              | 71%            | 3       |
| 3 | أشعر بالارتياح في بيئة العمل بغض النظر عن صعوبة الظروف.            | 3.55          | 1.07              | 71%            | 4       |
| 1 | أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.                    | 3.36          | 1.15              | 67%            | 5       |
| 6 | سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المدرسة مقابل استمراري بالعمل فيها.     | 3.14          | 1.08              | 63%            | 6       |
|   | الكليّة  | 3.59          | 0.75              | 72%            |         |

يتضح من الجدول (7) أن هذا المجال تضمن (6) فقرات، وأن الفقرة رقم (1) التي تنص على "أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المدرسة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل عينة البحث وهي تعكس مدى تطلع العينة للتقدم والحصول على وظيفة ومسمى أفضل من التي يشغلها، ويعزو الباحث هذه النتيجة لأن طبيعة الإنسان يسعى دوماً لتطوير ذاته مهنيًا واجتماعياً. بينما في المرتبة الأخيرة نجد الفقرة رقم (2) التي تنص على "سأقبل في أي وظيفة أكلف بها في المدرسة مقابل استمراري بالعمل فيها" وتشير هذه القيمة لوجود درجة متوسطة ويعزو الباحث هذه النتيجة لأن الفرد بطبعه إذا ما وصل لمسمى أفضل أو وظيفة متميزة لا يمكنه القبول بأقل من هذا المسمى أو هذه الوظيفة. وهذا يدل على أن مستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المدارس مرتفع لدى وذلك إلى أن العاملين يعتبرون تركهم للعمل مكلفاً مادياً ومعنوياً بالنسبة لهم نظراً لطول فترة الخدمة التي أمضوها داخل مؤسساتهم حيث أن معظم العينة من معاونين القدامى والذين تربطهم علاقات حسنة وقد تطورت إلى أن أصبحت علاقات أسرية، وتتفق هذه

النتيجة مع دراسة (حنونة، 2006) والذي أشار إلى وجود درجة مرتفعة من الرغبة في الاستمرار في العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

• إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لمعاني المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظرهم؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول رقم (8) يوضح ذلك:

جدول رقم (8) معامل الارتباط بين مجالات التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

| المتغير التابع: الالتزام التنظيمي |                         | المتغيرات المستقلة       |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| مستوى الدلالة (Sig)               | معامل ارتباط بيرسون (r) |                          |
| 0.05                              | * 0.654                 | المشاركة في اتخاذ القرار |
| 0.05                              | * 0.569                 | التفويض                  |
| 0.05                              | * 0.654                 | التمكين الإداري ككل      |

يشير جدول رقم (8) أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرار" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" دال إحصائياً ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لدى المعاونين في المدارس المتوسطة ويمكن تفسير ذلك بأن المدارس عندما تقوم بمشاركة العاملين في صنع القرار يتجسد الإحساس لدى العاملين بأنهم شركاء وليس موظفين وعمال تنفيذيين فقط لا غير مما يجعل هؤلاء أو الموظفين يتبنون تنفيذ تلك القرارات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Prabhakar and Ram, 2011)، كما أن معامل الارتباط بين التفويض والالتزام التنظيمي كان دال إحصائياً ويمكن تفسير ذلك بأن قيام المدارس بتفويض الصلاحيات لجميع المستويات الإدارية العاملة يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء فعال ومنح الثقة للجميع واقناعهم بأن الجميع قادر على تحقيق أهداف المدارس.

ويتضح من خلال هذه النتيجة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التمكين الإداري للعاملين داخل المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي ويرجع وجود هذه العلاقة من وجهة نظر الباحث إلى أن كل مجال من مجالات التمكين الإداري التي تناولتها الدراسة تؤثر إيجاباً في اتجاهات ومشاعر العاملين في المدارس من خلال توفير الفرصة للعاملين للتعبير عن قدراتهم ومهاراتهم الإدارية في مجال القيادة واتخاذ القرار من خلال نشر ثقافة ومبدأ تفويض السلطات والعمل بعقلية الفريق من خلال الاعتماد على فرق العمل في حل المشكلات واتخاذ القرار تمكين العاملين والالتزام التنظيمي وهو ما يتفق مع دراسة (Aghaei et al, 2013) والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري في الإدارة العامة للرياضة والشباب في منطقة خرسان في إيران.

#### الاستنتاجات:

1. يمتلك معاني المدارس المتوسطة مستوى جيد من التمكين الإداري وتعكس هذه النتيجة إلى وجود اتجاه إيجابي نحو التمكين الإداري داخل المدرسة وهذا راجع حسب رأي الباحث إلى رغبتهم في التدخل في الأمور الإدارية لانهم يعتبرونها من مهامهم، وأولوياتهم.
2. وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة ويرجع المستوى المرتفع من الالتزام التنظيمي داخل المدرسة من وجهة نظر الباحث إلى مجموعة من العوامل أهمها السياسات الإدارية التي تنتهجها المدرسة والتي تسير باتجاه التمكين الإداري للعاملين بها مستخدمة مجموعة من الوسائل الهامة التي يغلب عليها طابع تفويض

- السلطات و اشراك العاملين في اتخاذ القرارات والعمل وفق منهجية مشتركة تركز على التوجه الإداري الحديث المبني على فكرة فرق العمل المشتركة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لدى معاونين في المدارس المتوسطة ويمكن تفسير ذلك بأن المدارس عندما تقوم بمشاركة العاملين في صنع القرار يتجسد الإحساس لدى العاملين بأنهم شركاء وليس موظفين وعمال تنفيذيين فقط لا غير مما يجعل هؤلاء او الموظفين يتبنون تنفيذ تلك القرارات.
4. معامل الارتباط بين التفويض والالتزام التنظيمي كان دال إحصائياً ويمكن تفسير ذلك بأن قيام المدارس بتفويض الصلاحيات لجميع المستويات الإدارية العاملة يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء فعال ومنح الثقة للجميع واقناعهم بأن الجميع قادر على تحقيق أهداف المدارس.
5. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التمكين الإداري للعاملين داخل المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي ويرجع وجود هذه العلاقة من وجهة نظر الباحث إلى أن كل مجال من مجالات التمكين الإداري التي تناولتها الدراسة تؤثر إيجاباً في اتجاهات ومشاعر العاملين في المدارس من خلال توفير الفرصة للعاملين للتعبير عن قدراتهم ومهاراتهم الإدارية.

### التوصيات والمقترحات.

1. ضرورة اعتبار سياسة التمكين جزءاً حيوياً من سياسات تنمية وتطوير الموارد البشرية في المدارس.
2. ضرورة ربط التمكين الإداري بأهداف ورؤية المدارس مع توضيح ذلك للعاملين حتى يبذلوا أقصى قدراتهم لتحسين أداء المدارس.
3. ضرورة تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين ويتمثل ذلك في اتجاهين الأول الإدارة العليا حيث إنها المصدر الداعم والمتبن لثقافة التمكين والآخر العاملين من حيث توافر القدرات والإمكانات.
4. مشاركة إدارة المدارس العاملين بمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.
5. إجراء دراسة عن التمكين الإداري وعلاقته بمستوى الإنتاجية الأكاديمية.
6. قياس درجة الاستقرار التنظيمي والقيادات الأكاديمية لدى المدرسين.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- الأغبري، عبدالصمد، (2003) الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد 109: 39-56
- أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الحربي، غنيم عواد (2008) أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن
- حنون، سامي إبراهيم حماد (2006): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الزاملي، يوسف (2013): "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شقورة، محمد (2015): دراسة متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الطائي، رعد عبد الله. قداة، عيسى (2008) إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن: 254
- الطراونه، إحسين (2006) العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الطراونه، سميح (2009) التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- عبد الباقي، محمد صلاح الدين (2004): السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعية للنشر الاسكندرية، مصر.
- عفانة، حسن مروان (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العوفي، محمد بن غالب (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض.
- غنام، ختام عبد الله علي (2005): السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- فلمبان، إيناس فؤاد (2007): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، بدائرة التربية والتعليم، رسالة ماجستير مكة المكرمة.
- الكبيسي، عامر خضير (2004) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر
- مزعل، بصير خلف، (2010)، تأثير التمكين في ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- مسعود، مؤيد (2012): درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الملوك، جلال سعد، (2002)، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (2007): تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة كلية التربية، العدد 31، الجزء 2، جامعة عين شمس، مصر: 38-86

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Aghaei, M. Talebpour, M. Taheri, H. Mirzazadeh, Z. and Rezaeian, M. (2013). "Relationship between employees empowerment with organizational commitment in employees of Khorasan Razavi sport and youth administration". Sport Management: 1 (6): 217-220.

- Borowicz, Sharon, (2002), Dynamic Managing in Avirtual Wovld: Developing Trust in A Distance Manager Telecommuter Relationship, International Conference of the Academy of Business and Administrative Sciences (ABAS).
- Brown, D.R. and Harvey, D. An experimental approach to organization development, 7 th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U S A. 2006.
- Dewettinck, Koen; Singh, Jagdip & Buyens, Dirk, (2003), Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing The Empowerment Effect on Critical Work Outcomes, Vlerick Leuven Management School, Gent, Belgium.B. Conferences
- Littrell, Romie. 2003. Employee Empowerment in china, a case study. Auckland university of technology, faculty of business, New Zealand.
- Prabhakar, G. and Ram, P. (2011). "Antecedent HRM Practices for Organizational Commitment International". Journal of Business and Social Science, 2 (2): 55-62