

## التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي

أ. حليلة بوقرة

د. عواطف بوقرة

جامعة البليدة ( الجزائر )

جامعة المسيلة ( الجزائر )

### ملخص الدراسة:

سعت الدراسة الحالية من خلال جانبها النظري والميداني إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري للأساتذة، ومستوى الالتزام التنظيمي لهم. والبحث عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي. والتعرف على دلالتها الإحصائية.

من خلال تطبيق مقياسي التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي على عينة من (40) أستاذا بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة. وقد توصلت إلى:

— مستوى التمكين الإداري للأساتذة جاء متوسطا. حيث حقق مجال المشاركة في صنع القرار للأساتذة درجة ضعيفة، بينما حقق مجال الاستقلالية في ممارسة العمل درجة متوسطة.

— مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة جاء متوسطا، لمجالي الدراسة المتعلقة بالمسؤولية تجاه العمل، والرغبة في الاستمرار في العمل .

— وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جدا بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم.

— عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الأساتذة، الالتزام التنظيمي.

### Abstract:

The present study sought through its side of the field and to identify the level of empowerment of teachers, administrative and organizational commitment to them. And search for the nature of the relationship between the level of managerial empowerment and organizational commitment. And identify the statistical significance. By applying measurements enable administrative and organizational compliance sample (40) Professor, Imam Malik ibn Anas secondary Sidi Aissa M'sila. It has come to:

\_ level administrative empowerment of teachers average. As participation in decision-making for the masters degree weak while achieved independence in practice medium.

\_ organizational commitment level teachers average, areas of study on the liability action, the desire to continue to work.

\_ having a direct correlation between weak administrative empowerment of teachers and organizational commitment to them. \_ there is no relationship between the function of administrative empowerment of teachers and organizational commitment to them.

**keywords:** Enable administrative, faculty, organizational compliance.

#### مقدمة:

يعتبر العنصر البشري حسبما أكد ( حريم، 2003) أحد مقومات المؤسسة الإنتاجية والخدمية والتعليمية على حد سواء؛ 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. وذلك حسب ( الطائي وقداة، 2010) من خلال رفع قدراتها على اتخاذ القرارات وبدون إرشاد الإدارة. (حسن مروان عفانة، 2013، 02)

عن طريق تبني مفهوم التمكين؛ لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين؛ هذا الأخير الذي يعنى باستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم، والأهداف الرئيسية لها. والشعور الايجابي 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، أمرا مهما في تحسين أداء المؤسسة حتى تستمر، وتتقدم في لعب دورها التربوي والتعليمي، وتأدية رسالتها. إذ تشهد 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.

ورغم ذلك فإنه هناك تأكيدات مستمرة حسبما أفاد به ( Cheong, Cheng Yin and Kwok, 1996) على أن الجودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس على المعلمين الذين ينفذون كل المهام والأنشطة التعليمية في المدارس، ومن ثم أصبح المعلمون موضوعا محوريا في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي، وتحسين المدرسة في العديد من الدول؛ انطلاقا من أن المعلم هو العنصر الأساسي لنجاح التعليم المدرسي والفعالية المدرسية عامة. (ياسر المهدي، 2008، 1)

لذلك فقد جاءت هذه الدراسة لقياس العلاقة بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم؛ سعيا منها للتعرف أكثر على سبل تحسين الأداء التربوي، وتحسين الإنتاجية التعليمية بمؤسساتنا التعليمية.

#### إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

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 (المندرة)، والتخطيط الشامل للأداء.

ويبنى تمكين العاملين على فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. (Shackletor , 1995,130)

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، هذا الأخير الذي يعد من المتغيرات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين، كونه من السلوكيات المرغوب فيها، والتي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها. حيث أوصت دراسة (الحراشنة، البشاشة، 2006) بضرورة إشباع حاجات العاملين لما لذلك من أثر في الالتزام التنظيمي للعاملين، وانعكاساته الإيجابية على مستوى أدائهم. كما أكدت دراسة (سلامة، 2003) عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة، ودالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وفي الميدان التربوي أكدت دراسة (العساف، 2006) عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية.

وللنظر في طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة بمؤسساتنا التعليمية الثانوية خاصة، توجهنا إلى الميدان للإجابة عن التساؤلات التالية:

1\_ ما مستوى التمكين الإداري للأساتذة؟

2\_ ما مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة؟

3\_ ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة؟

4\_ هل العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة دالة إحصائياً؟

فرضيات الدراسة: للإجابة عن تساؤلات البحث تمت صياغة الفرضيات التالية:

1\_ مستوى التمكين الإداري للأساتذة متوسط. وقد تفرعت عنه مجموعة الفرضيات الجزئية التالية:

1\_1 مستوى المشاركة في صنع القرار للأساتذة متوسط.

1\_2 مستوى الاستقلالية في ممارسة العمل للأساتذة متوسط.

2\_ مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة متوسط. وقد تفرعت عنه مجموعة الفرضيات الجزئية التالية:

1\_2 مستوى المسؤولية تجاه العمل للأساتذة متوسط.

2\_2 مستوى الرغبة في الاستمرار في العمل للأساتذة متوسط.

3\_ تعتبر العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة طردية موجبة.

4\_ العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة دالة إحصائياً.

**أهمية الدراسة:** يستمد البحث أهميته من الآتي:

- أهمية المتغيرات التي يتناولها بالدراسة: وهي التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي، والعلاقة بين هذه المتغيرات، ولما لهذه المتغيرات من انعكاس على أداء الأساتذة ورضاهم.
- أهمية توجيه اهتمام المسؤولين في المؤسسات الثانوية إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وتوفير نوع من اللامركزية للأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.
- أهمية القطاع الذي يتناوله البحث، وهو قطاع التربية كونه المسئول الأول عن تربية وتعليم فئة مهمة من المجتمع، التي تعد طاقات المستقبل، التي يجب أن تحظى بتكوين جيد على جميع الأصعدة.

### أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة الأهداف الإجرائية التالية:
- التعرف على مستوى التمكين الإداري للأساتذة بمؤسساتنا الثانوية.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة بمؤسساتنا الثانوية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي للأساتذة بمؤسساتنا الثانوية.
- التعرف على دلالة العلاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي للأساتذة بمؤسساتنا الثانوية.

### التعريف الإجرائية للمصطلحات:

**التمكين الإداري للأساتذة:** يتمثل في الدراسة الحالية في السماح للأساتذة بالمشاركة في صنع القرار، والاستقلالية في ممارسة العمل، وتمثله الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ في مقياس التمكين الإداري للأساتذة.

**الالتزام التنظيمي:** يتمثل في الدراسة الحالية في المسؤولية تجاه جهة العمل، والرغبة في الاستمرار في العمل، وتمثله الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ في مقياس الالتزام التنظيمي للأساتذة.

### الدراسات السابقة:

**1\_ دراسة خضير وآخرون ( 1996):**هدفت إلى الكشف عن وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، والكشف عن الفروق المعنوية بين الكليات العلمية والإنسانية في أبعاد الالتزام التنظيمي. وقد استهدفت هذه الدراسة المدرسين ومساعدتي المدرسين في الكليات الإنسانية والعلمية بجامعة بغداد والبالغ عددهم(1274) مدرسا ومساعدة، وقد تمت الدراسة على عينة عشوائية تمثل 10 % منهم أي(127) فردا موزعين على (09) كليات ذات تخصصات إنسانية و(10) كليات ذات تخصصات علمية. وتم استخدام الاستبيان المكون من جزئين الأول منهما لقياس الالتزام التنظيمي والذي عبر عنه في (30) فقرة ، والثاني والذي يقيس الفاعلية التنظيمية ومؤشراتها، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وتفاوت مستوى الفعالية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والأرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقق الأهداف.

-وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والفعالية بنسبة (25,59%) أي أن زيادة الالتزام تزيد من الفعالية التنظيمية.

-وجود تماثل في درجة الولاء والمسئولية والإيمان بالمنظمة واختلاف في رغبة أعضاء هيئة التدريس في مواصلة العمل في الجامعة أو الكلية ، وكذلك وجود تماثل في درجة الفعالية بصورة عامة قبل المجموعتين باستثناء مؤشر الإشراف والذي أظهر وجود فروق معنوية بينهما. ( سامي إبراهيم حنون، 2006، 50)

2 \_ **دراسة الملوك (2002)** : بعنوان أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي. هدفت إلى تحديد دور التمكين في تعزيز الإبداع الفردي على مستوى القيادات العلمية في جامعة الموصل وقياس تأثير عوامل البيئة المنظمة في الإبداع الفردي والمنظمي. وتوصلت إلى جملة من الاستنتاجات منها اختلاف مستويات التمكين بين أفراد عينة البحث لصالح مجلس إدارة الجامعة العالي مع وجود علاقة معنوية بين عامل القيادة الديمقراطية في البيئة المنظمة والبحث العلمي . ( عالية علي، 2013، 164)

3 \_ **دراسة السيد (2007)**: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تمكين العاملين في شركات قطاع الأعمال العام الصناعي وبين الإثراء الوظيفي، وبين ولاء العاملين الذين يعملون في المنظمة في ظل مناخ تنظيمي يتجه نحو تخفيض حجم العمالة، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من (405) مفردة، وكان من أهم نتائج البحث أن المتغيرات الديمغرافية لمفردات عينة البحث تؤثر جوهرياً على متغيرات البحث، حيث وجد تأثير جوهري لخصائص (العمر، الجنس وعدد سنوات الخبرة) على هذه المتغيرات، في حين أنه لم يكن هنالك أي تأثير معنوي لخاصيتي (مستوى التعليم والمستوى الوظيفي) على المتغيرات باستثناء تأثير مستوى التعلم على الولاء وتأثير المستوى الوظيفي على التمكين فقط. وكذلك وجود تأثير جوهري لطبيعة النشاط على درجة ولاء العاملين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات بين الشركات من حيث الأبعاد الإدراكية لمفهوم التمكين، والتي تتضمن (شعور العاملين بمعنى الوظيفة، القدرة على الأداء، الاستقلالية والتأثير). وبينت الدراسة أن تمكين العاملين يؤثر جوهرياً على سلوكيات العاملين التي تدل على ولائهم تجاه شركاتهم ويؤثر إثناء الوظائف جوهرياً على ولاء العاملين أيضاً، بحيث إن تأثير التمكين على الولاء يحدث بطريقة غير مباشرة، ويتحقق من خلال الإثراء الوظيفي. ( حسن عفانة، 2013، 52)

4 \_ **دراسة بن سهلة صباح (2016)**: هدفت إلى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكلليات جامعة محمد خيضر بسكرة ، نحو مستوى التمكين الإداري ودور ذلك على بناء منظمة متعلمة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية . تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين المتواجدين بمختلف كليات الجامعة والبالغ عددهم 88، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعا وذلك عبر العديد من الزيارات الميدانية. وتم استرجاع 82 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية .

وتوصلت إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل وهو التمكين الإداري والمتغير التابع المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة 0,05. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة 0,05. وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة 0,05. وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال والمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة 0,05. وجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين التحفيز والمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة 0,05.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، باستثناء متغيري الوظيفة الحالية والخبرة المهنية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، المؤهل العلمي)، باستثناء متغير العمر، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية. ([www.thesis.univ-biskra.dz](http://www.thesis.univ-biskra.dz)).

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن معظم الدراسات السابقة كانت تركز في مجملها على الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين في جميع ميادين العمل الإنتاجية والخدماتية، ولم تركز على تناول هذه المواضيع في الإطار التربوي حيث تتواجد ضمن بيئة عمل مختلفة عن تلك البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة مما يعني احتمال ظهور اختلاف في نتائج الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

وتركز الدراسة الحالية على المؤسسات الثانوية، التي تعد من أهم القطاعات حيوية ونشاطا باعتباره يقدم خدمات راقية، وعلى اعتبار أن هذا القطاع هو بمثابة محط أنظار المسؤولين والمواطنين ككل من داخل القطاع التربوي ومن خارجه؛ الأمر الذي كان حافزا نحو ضرورة تسليط الضوء على مدى ارتباط مستوى التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي للأساتذة بالمؤسسات التربوية، وهو ما أغفلته الدراسات السابقة تحديدا في البيئة الجزائرية حيث لم تعثر الباحثة على حد علمها على مثل هذه الدراسات. كما حاولت الدراسة الحالية اختبار طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي ودلالاتها الإحصائية.

الإطار النظري:

مفهوم التمكين الإداري:

دُكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في عدة ألفاظ وهي: مكنّاهم، مكنّاكم، مكنّا، امكّن منهم، مكن، مكنّي، نمكّن، والتمكين من الفعل أمكن أو مكن أي منح القوة والاستطاعة وجعله قادرا 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. (تيسير زاهر، 2012، 263). وقد وردت العديد من التعريفات لهذا المصطلح منها: تعريف (Goetsck & Stanly): بأنه: "تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة" (تيسير زاهر، 2012، 263) و يعرفه بوترفيلد توماس (Potterfield, Thomas) بأنه: "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". (تيسير زاهر، 2012، 264) وتجدد الإشارة إلى أن عملية التمكين الإداري لا تتوقف عند منح الصلاحية أو تفويض السلطة بل تتعداه لمفهوم أوسع فهو يتضمن حرية أوسع في ممارسة الأعمال، وتقليل درجة الإشراف المباشر من قبل الرؤساء، وتحقيق الرقابة الذاتية، والاستقلالية في إنجاز المهام. وبعبارة محددة هو السماح للعاملين بدرجة من الحرية، والاستقلالية، والرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم، ووضع أهدافهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات. كما تجدد الإشارة إلى أن التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات، ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل. (تيسير زاهر، 2012، 264) أنواع تمكين العاملين: قسم (suominen, 2005) سومنان 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، وكذلك 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. (ياسر المهدي، 2007، 16)

### 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 حركات 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.

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/سلطتهم، و أخيرا تم التوصية بتمكين المعلمين كسبيل لتحقيق ديمقراطية ومهنية المدرسة كبيئة عمل تشجع على تحسين تحصيل الطلاب.

وقد شهد عقد التسعينات نموا ملحوظا في دراسات تمكين المعلم ومن أبرز هذه الدراسات دراسة الباحثان البارزان شورت ورينهت (Short & Rinehar) التي هدفت إلى تطوير أداة لقياس تمكين المعلم داخل البيئات المدرسية وقد أسفرت نتائج التحليل العملي عن استخلاص (38) مفردة تتوزع على ستة أبعاد أو مقاييس فرعية لتمكين المعلم وهي صنع القرار، والنمو المهني، والمكانة، وفعالية الذات، والاستقلالية، والتأثير.

وخلال عقد التسعينات والعقد الأول من الألفية الجديدة أجريت العديد من الدراسات الامبريقية في المجتمعات الغربية لاختبار العلاقة بين تمكين المعلم وعدد من المتغيرات والنواتج التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمهني، وسلوك المواطنة التنظيمية، والمناخ المدرسي والفعالية المدرسية، والثقة التنظيمية. ( ياسر المهدي، 2007، 9\_56)

وقد توجه الاهتمام مؤخرا باختبار علاقة تمكين المعلم بمجموعة من النواتج التنظيمية والمتغيرات الأخرى كالاتزام 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 الإنجليزية حيث تعني الأولى Commitment أما الثانية فتعني Loyalty. 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. (ختام علي غنام، 2005، 34)

ويؤكد الطحج (1996) بأنه عامل مساعد في فهم الطبيعة السيكلوجية لعملية الاندماج الذاتي. ( الطحج، 1996، 104)



كما يركز أوراييلي وشاتمن ( O'reilly and Chatman's ) على المنظور النفسي للالتزام ويعرفه بأنه: "الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة". (القرشي، 16، 1998)

### أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوي الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر بوتير (Porter) رائداً من الرواد في هذا الجانب، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة. (خضير واخرون ، 1996 ، 78)

وقد أورد الباحثون مجموعة من الأبعاد للالتزام التنظيمي نوجزها فيما يلي:

### المسؤولية اتجاه المنظمة :

وتعني المؤاخذة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما ، المسؤولية القانونية، والأخلاقية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمساءلة وتعني: محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، وتعني : المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملهم. فالمسؤولية تجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها 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 ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

**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 إن 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 استثمر جزءاً 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، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

**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 وكيان 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 ايجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو اخوي يربطه بها. (سامي حماد حنون، 2006، 18، 19)

### العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي:

يحقق التمكين الإداري نتائج ايجابية 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 ونوعا، 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 في القطاع الاقتصادي، وللنظر في طبيعة هذه العلاقة بالمؤسسات التربوية عملنا على إجراء هذه الدراسة بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة، وفيما يلي إيضاح لإجراءاتها الميدانية.

### منهجية الدراسة الميدانية:

تضمنت الدراسة الميدانية مرحلتين أساسيتين تمثل كل مرحلة منها دراسة فرعية يتم عرضها باختصار على النحو التالي:

**الدراسة الاستطلاعية:** وتم خلالها صياغة مقاييس الدراسة، والتأكد من صدقهما وثباتهما، وتحديد مجتمع الدراسة وعينته، وقد استقر الأمر على اختيار المقاييس التالية، وتم اعتماد الأوزان الموضحة لكل منهما فيما يلي:

**مقياس التمكين الإداري:** تم الاعتماد في بنائه على مقياس الدكتور ياسر فتحي الهنداوي المهدي (2007)، تكون من محورين احتوى المحور الأول منها على: (15) فقرة متعلقة بالمشاركة في صنع القرار، والمحور الثاني من (12) فقرة متعلقة بالاستقلالية في ممارسة العمل. وتم إعطاء احتمالات الإجابة التالية: بدرجة عالية جدا، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جدا. وتم حساب المتوسطات الحسابية باعتماد المفتاح التالي: من (1 - 2,3) منخفضة، و من (2,4 - 3,7) متوسطة، و من (3,8 - 5) عالية.

**مقياس الالتزام التنظيمي:** تم الاعتماد على سامي إبراهيم حماد حنون (2006) في صياغة الفقرات، وتكييفها بما يناسب الوسط المدرسي، وقد تكونت من (20) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول متعلق بالمسؤولية اتجاه جهة العمل احتوت (10) فقرات، والمحور الثاني متعلق بالرغبة في الاستمرار في العمل احتوت كذلك على (10) فقرات، وتم إعطاء احتمالات الإجابة التالية: بدرجة عالية جدا، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة،

بدرجة منخفضة جدا. وتم حساب المتوسطات الحسابية باعتماد المفتاح التالي: من (1-3,2) منخفضة، و من (3,7-2,4) متوسطة، و من (3,8-5) عالية.

وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما باعتماد صدق المحكمين من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة، وتم احتساب الثبات الذاتي لهما والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

### جدول رقم (01) يوضح نتائج التجزئة النصفية و $\alpha$ كرونباخ و الثبات الذاتي:

المقاييس	المحاور	صدق المحكمين	الصدق الكلي	الثبات الذاتي
مقياس التمكين الإداري	المشاركة في صنع القرار	0,92	0,895	0,946
	الاستقلالية في ممارسة العمل	0,87		
مقياس الالتزام التنظيمي	المسؤولية تجاه العمل	0,90	0,915	0,956
	الرغبة في الاستمرار في العمل	0,93		

بعد التأكد من صدق وثبات الأداتين، تم تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية، والتي سنوضح خطواتها فيما يلي:  
الدراسة الأساسية:

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ والذي يحاول وصف وتحديد مستوى التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، كما أنه تم اعتماد المنهج الارتباطي لتحديد العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

**مجتمع الدراسة وعينته:** يتمثل مجتمع الدراسة في أساتذة التعليم الثانوي، حيث قام الباحثة باعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، من خلال توزيع الاستبيانات على الأساتذة بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة، والمقدر عددهم الإجمالي بـ(56 أستاذ) حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (50) استبانة، وقد تم استرجاع (40) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة استرجاع بلغت (80%)، والجدول التالي يوضح خصائص العينة:

جدول رقم (02) يوضح خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس، والتصنيف .

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	14
	إناث	26
التصنيف	أستاذ التعليم الثانوي	28
	أستاذ مكون	12

**أساليب المعالجة الإحصائية:** للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل ارتباط بيرسون، ولتحقق من دلالة الإحصائية تم حساب قيمة "ت".

## عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

- بالنسبة للفرضية التقريرية الأولى: التي تنص على: مستوى التمكين الإداري للأساتذة متوسط. وللتحقق من صحتها قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداة، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (03) يوضح نتائج يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداة.

الأداة ككل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
	2,50	1,03	متوسطة

- يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن المتوسط الحسابي للأداة ككل بلغ (02,50) بنسبة اتفاق متوسطة
- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى: التي تنص على: مستوى المشاركة في صنع القرار للأساتذة متوسط. وللتحقق من صحتها قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداة، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (04) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال المشاركة في صنع القرار

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	أشارك في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة بالمؤسسة.	2.27	0.97	منخفضة
02	أشارك في صنع قرارات الميزانية بالمؤسسة.	1.93	1.01	منخفضة
03	يسند إليّ مسؤولية مراقبة بعض البرامج بالمؤسسة.	1.63	1.09	منخفضة
04	أشارك في متابعة بعض الأنشطة المدرسية.	1.58	1.39	منخفضة
05	أشارك في برنامج عمل جاد لصالح الطلاب.	1.60	1.33	منخفضة
06	أشارك في صنع القرارات المتعلقة بالمنهج الدراسي.	2.61	1.05	متوسطة
07	أشارك في تنمية أعضاء المجتمع المدرسي.	1.02	0.90	منخفضة
08	لدي الفرصة للتأثير على إدارة المؤسسة.	1.28	0.99	منخفضة
09	أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة.	1.45	1.00	منخفضة
	المجال ككل	1,71	1,08	منخفضة

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن العبرة رقم (06) (أشارك في صنع القرارات المتعلقة بالمنهج الدراسي) حصلت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (2.61).

- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية: التي تنص على: مستوى الاستقلالية في ممارسة العمل للأساتذة متوسط. وللتحقق من صحتها قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداة، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (05) يوضح نتائج يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الاستقلالية في ممارسة العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	لدي فرصة كافية لتحديد جدولي الخاص بالمدرسة.	3.24	0.99	متوسطة
11	لدي سيطرة على جدولي اليومي.	3.15	1.03	متوسطة
12	لدي حرية كافية في تحديد ما أقوم بتدريسه لتلاميذي.	2.16	0,98	متوسطة
13	لدي الفرصة للنمو في مجال مهنتي.	3.17	1.13	متوسطة
14	لدي الفرصة للتعلم المستمر.	3.21	0.95	متوسطة
15	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.	4,02	0.88	عالية
16	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك.	4.30	1.12	عالية
17	لا احتاج موافقة مدير المدرسة قبل أن أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	3.15	0,87	متوسطة
				المجال ككل
		3,3	0,99	متوسطة

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن العبارة رقم (15) (يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي)، والعبارة رقم (16) (أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك) حصلت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (4,02)، (4,30).

● بالنسبة للفرضية التفريرية الثانية: التي تنص على: مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة متوسط. وللتحقق من صحتها قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداة، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (06) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة.

الأداة ككل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
	3,56	0,76	متوسطة

يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن المتوسط الحسابي للأداة ككل بلغ (03,56) بنسبة اتفاق متوسطة\* بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى: التي تنص على: مستوى المسؤولية تجاه العمل للأساتذة متوسط. وللتحقق من صحتها قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداة، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (07) يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المسؤولية تجاه العمل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
متوسطة	0.96	3.46	اشعر انه من واجبي أن ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.	01
متوسطة	0.89	3.56	من واجب كل فرد في الجامعة الاهتمام بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمؤسسة.	02
متوسطة	1.25	2.95	من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة.	03
متوسطة	1,00	3.33	يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة وكأنها ممتلكاته.	04
متوسطة	0.76	3.71	يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائه.	05
متوسطة	0.80	3.57	من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع.	06
متوسطة	0.76	3.72	اشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة و إستمراريتها.	07
متوسطة	0,65	3.66	إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة.	08
متوسطة	0.76	3.70	من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل.	09
متوسطة	0.80	3.66	أنا على إدراك تام بمهامي الوظيفية كما تنص عليها اللوائح في المؤسسة التي اعمل بها.	10
متوسطة	0.94	3.58	أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهوداً كبيرة يساهم في نجاح المؤسسة.	11
متوسطة	0,72	3,54	المجال ككل	

التعليق: يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن العبرة رقم (24) (اشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة و إستمراريتها) حصلت على أعلى متوسط حسابي قدر ب (3.72).

\*بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية: التي تنص على: مستوى الرغبة في الاستمرار في العمل للأساتذة متوسط. وللتحقق من صحتها قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداة، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها

جدول رقم (08): يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرغبة في الاستمرار في العمل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
متوسطة	0.82	3.61	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة.	12
متوسطة	0.91	3.42	أتطلع في المشاركة في احد اللجان التي تقدم خدمة لصالح المؤسسة.	13
متوسطة	0.96	3.41	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في الجامعة مقابل استمراري بالعمل فيها.	14
متوسطة	0,65	3.48	لا يعتبر ترك عملي الحالي والبحث عن عمل آخر مكلفاً مالياً ومعنوياً بالنسبة لي	15
متوسطة	0.86	3.72	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمار وظيفياً جيد بالنسبة لي.	16
متوسطة	0.77	3.79	سأكون سعيداً لقاء بقائي حتى حصولي على التقاعد في المؤسسة التي اعمل بها.	17
متوسطة	0.74	3.74	ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المؤسسة.	18
متوسطة	0.82	3.59	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.	19
متوسطة	0,81	3,59	المجال ككل	

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن العبارة رقم (34) (سأكون سعيداً لقاء بقائي حتى حصولي على التقاعد في المؤسسة التي اعمل بها) حصلت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.79).  
بالنسبة للفرضية التقريرية الثالثة: التي تنص على: تعتبر العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة طردية موجبة. وللتحقق منها قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح النتائج:  
جدول رقم (09) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون

العلاقة بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي	معامل الارتباط	طبيعة العلاقة
	0,095	علاقة طردية ضعيفة جدا

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن معامل الارتباط بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي ضعيفة جدا.

بالنسبة للفرضية التقريرية الرابعة: التي تنص على: العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة دالة إحصائياً. وللتحقق منها قمنا بحساب قيمة "ت" للتحقق من دلالتة، والجدول التالي يوضح النتائج:  
جدول رقم (10) يوضح دلالة معامل ارتباط بيرسون

العلاقة بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	0,588	غير دال إحصائياً

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العلاقة بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي غير دالة إحصائياً.  
الاستنتاج العام للدراسة:

بعد عرض النتائج المتوصل إليها تم التوصل إلى ما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية التقريرية الأولى التي نصت على: مستوى التمكين الإداري للأساتذة متوسط . فقد تم التحقق منها حيث حققت درجة اتفاق متوسطة بلغت (2,50)، وهذا راجع حسب رأي الباحثة إلى عدم رغبة الأساتذة بالتدخل في الأمور الإدارية، لأنهم يعتبرونها ليست من مهامهم، وأولوياتهم.  
ولم يتم التحقق من الفرضية الجزئية الأولى التي نصت على أن مستوى المشاركة في صنع القرار للأساتذة متوسط. حيث حققت درجة اتفاق منخفضة قدرت بـ (1,71). وترجع الباحثة هذا إلى كون أغلبية المدراء لا يشركون الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

كما أن الفرضية الجزئية الثانية التي نصت على مستوى الاستقلالية في ممارسة العمل للأساتذة متوسط . فقد تم التحقق منها حيث حققت درجة اتفاق متوسطة بلغت (3,3). وترجع الباحثة هذا إلى كون المدراء يتكون أمور الإشراف على عملية التدريس للمفتشين.

**النتائج المتعلقة بالفرضية التقريرية الثانية** التي نصت على: مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة متوسط. فقد تم التحقق منها حيث حققت درجة اتفاق متوسطة بلغت (3,56)، وهذا راجع حسب رأي الباحثة إلى تمسك الأساتذة بوظائفهم الحالية.

وقد تم التحقق من الفرضية الجزئية الأولى التي نصت على أن مستوى المسؤولية تجاه العمل للأساتذة متوسط.. حيث حققت درجة اتفاق متوسطة قدرت بـ (3,54). وترجع الباحثة هذا إلى تحمل الأساتذة لمسؤولياتهم التدريسية، خصوصا الأساتذة المكلفين بالسنوات النهائية المقبلة على الامتحانات الرسمية.

كما أن الفرضية الجزئية الثانية التي نصت على مستوى الرغبة في الاستمرار في العمل للأساتذة متوسط. فقد تم التحقق منها حيث حققت درجة اتفاق متوسطة بلغت (3,59). وترجع الباحثة هذا إلى عدم ميل الأساتذة إلى الالتحاق بالمناصب الإدارية لما لها من مسؤوليات حسب قولهم.

**النتائج المتعلقة بالفرضية التقريرية الثالثة** التي نصت على: تعتبر العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة طردية موجبة. فقد تم التحقق منها حيث بلغت (0,095). إلا أنها تعد درجة ضعيفة جدا. وقد اتفقت نتائج هذه الدرحة مع نتائج دراسة بن سهلة صباح (2016) التي أكدت وجود علاقة ارتباط موجبة بين التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة . كما اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة (خضير وآخرون، 1996) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والفاعلية .

**النتائج المتعلقة بالفرضية التقريرية الرابعة** التي نصت على: العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة دالة إحصائية. لم يتم التحقق منها حيث أكدت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة. حيث اختلفت مع نتائج دراسة (السيد، 2007) التي بينت أن تمكين العاملين يؤثر جوهريا على سلوكيات العاملين التي تدل على ولائهم تجاه شركاتهم ويؤثر إثناء الوظائف جوهريا على ولاء العاملين أيضاً، بحيث إن تأثير التمكين على الولاء يحدث بطريقة غير مباشرة، ويتحقق من خلال الإثراء الوظيفي.

#### خلاصة :

بعد عملية التحليل والتفسير التي قمنا بها توصلنا إلى الإجابة عن إشكالية البحث المتمثلة في الكشف عن مستوى التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي للأساتذة. حيث كانت درجة التمكين والالتزام متوسطة. كما كشفت عن طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي؛ التي جاءت طردية ضعيفة جدا.

كما توصلت إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين كل من التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة.



وتتوقع الباحثة مساهمة نتائج هذا البحث في اطلاع المسؤولين بضرورة تمكين الأساتذة ومنحهم بعض الصلاحيات في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة. لتحقيق مستوى عالي من الالتزام التنظيمي. كما تتوقع أن تسهم هذه الدراسة من الجانب النظري حيث تعتبر من الدراسات القليلة في الجزائر التي تناولت التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة.

وتقترح إجراء بعض الدراسات التالية بهذا الخصوص منها:

- \_ الرضا الوظيفي للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي.
- \_ قياس درجة الاستقرار التنظيمي للأساتذة والقيادات الأكاديمية.
- \_ التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بمستوى الإنتاجية الأكاديمية.

### قائمة المراجع:

- 1\_ الحراحشة، محمد والبشاشة، سامر (2006) : أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك . مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية . المجلد (3) العدد (2) .
- 2\_ الطحيم، عبد الله (1996) : قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد 1.
- 3\_ القرشي، سوزان محمد (1998): الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير، الرياض : جامعة الملك سعود.
- 4\_ بن سهلة صباح (2016): دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة. رسالة ماجستير منشورة ، نقلا عن موقع : <http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/2559> 01 فيفري 2017 على الساعة: 20:43
- 5\_ تيسير زاهر (2012): أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، جامعة دمشق، سوريا.
- 6\_ حسن مروان عفانة (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 7\_ حسين حريم (1997) ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرة للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن.
- 8\_ ختام عبد الله علي غنام (1995): السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 9\_ خضير وآخرون (1996): الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31.
- 10\_ رعد عبد الله الطائي (2008) ، عيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن.

- 11\_ سامي إبراهيم حماد حنونة (2006): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 12\_ سلامة، انتصار محمد طه (2003): مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، لبنان.
- 13\_ ياسر فتحي الهنداوي المهدي (2007): تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة كلية التربية، العدد 31، الجزء 2، جامعة عين شمس، مصر.
- 14\_ Fiedler Anne, Marie, «The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance», Dissertation Abstracts International, vol. 54, No.4, 1993, pp.221-231
- 15\_ Shackleton, V. (1995). Business Leadership. London: Routledge.

## ملحق رقم (01) مقياس التمكين الإداري

الرقم	العبرة	
01	أشارك في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة بالمؤسسة.	المشاركة في صنع القرار
02	أشارك في صنع قرارات الميزانية بالمؤسسة.	
03	يسند إليّ مسئولية مراقبة بعض البرامج بالمؤسسة.	
04	أشارك في متابعة بعض الأنشطة المدرسية.	
05	أشارك في برنامج عمل جاد لصالح الطلاب.	
06	أشارك في صنع القرارات المتعلقة بالمنهج الدراسي.	
07	أشارك في تنمية أعضاء المجتمع المدرسي.	
08	لدي الفرصة للتأثير على إدارة المؤسسة.	
09	أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة.	
10	لدي فرصة كافية لتحديد جدولي الخاص بالمدرسة.	الاستقلالية في ممارسة العمل
11	لدي سيطرة على جدولي اليومي.	
12	لدي حرية كافية في تحديد ما أقوم بتدريسه لتلاميذي.	
13	لدي الفرصة للنمو في مجال مهنتي.	
14	لدي الفرصة للتعلم المستمر.	
15	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.	
16	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك.	
17	لا احتاج موافقة مدير المدرسة قبل أن أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	

## ملحق رقم (02) مقياس الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	
01	اشعر انه من واجبي أن ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.	المسؤولية تجاه العمل
02	من واجب كل فرد في المؤسسة الاهتمام بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمؤسسة	
03	من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة	
04	يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة وكأنها ممتلكاته.	
05	يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائه	
06	من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع.	
07	اشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة و إستمراريتها.	
08	إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة.	
09	من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل.	
10	أنا على إدراك تام بمهامي الوظيفية كما تنص عليها اللوائح في المؤسسة التي اعمل بها.	
11	أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهوداً كبيرة يساهم في نجاح المؤسسة.	الرغبة في الاستمرار في العمل
12	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة.	
13	أتطلع في المشاركة في احد اللجان التي تقدم خدمة لصالح المؤسسة.	
14	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها.	
15	لا يعتبر ترك عملي الحالي والبحث عن عمل آخر مكلفاً مالياً ومعنوياً بالنسبة لي.	
16	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمار وظيفياً جيد بالنسبة لي.	
17	سأكون سعيداً لقاء بقائي حتى حصولي على التقاعد في المؤسسة التي اعمل بها.	
18	ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المؤسسة.	
19	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.	