



التمكين الإداري وأثره على الالتزام التنظيمي:

دراسة تطبيقية على معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف

**Administrative Empowerment and Its Impact on
Organizational Commitment: An Applied Study on
Teachers of the Ministry of Education in Taif
Governorate**

إعداد

د. عوض عمر أبو مالح

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية إدارة الأعمال - جامعة الطائف

abomalah@tu.edu.sa

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الرابع أكتوبر 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة للكشف عن أثر التمكين الإداري بأبعاده على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (33) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (314) معلم ومعلمة. وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج، أبرزها: أن مستوى التمكين الإداري بأبعاده جاء بمستوى مرتفع ومتوسط عام (4.04 من 5). وعلى مستوى الأبعاد حصل بُعد فرق العمل على أعلى متوسط (4.11)، ثم بُعد تحفيز العاملين (4.07) وثالثاً تفويض السلطة (4.05) ورابعاً بُعد التدريب (4.04) وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الاتصال الفعال (3.91) وجميعها جاء بمستوى مرتفع، فيما جاء محور الالتزام التنظيمي بمتوسط عام (4.24 من 5) وبمستوى مرتفع جداً، وعلى مستوى الأبعاد فجاء بُعد الالتزام المعياري بمتوسط (4.43 من 5) ثم الالتزام العاطفي بمتوسط (4.31) وجميعها بمستوى مرتفع جداً، أما بُعد الالتزام الاستمراري فجاء بمتوسط (3.98) وبمستوى مرتفع. كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى معلمي وزارة التعليم من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وبناءً على ذلك فقد أوصى الباحث بضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري في المنظمات التعليمية والتربوية وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع التعليمي ونشر الوعي بأهميته، وكذلك ضرورة مواصلة وزارة التعليم على الاهتمام بتمكين المعلمين والمعلمات والعمل على رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الالتزام التنظيمي، وزارة التعليم.

المقدمة:

إن منظمات الأعمال اليوم تواجه الكثير من التحديات نتيجة التطورات السريعة التي تشهدها المنظمات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص. ولمواكبة هذه المتغيرات السريعة فإن المنظمات بحاجة ماسة الى استعمال أساليب العمل الإداري الحديثة لما لها من آثار إيجابية على موظفيها حيث يعتبرون المورد الأهم لديها، وهذا ما جعل حكومة المملكة العربية السعودية تولي المورد البشري اهتماماً كبيراً من خلال رؤية المملكة 2030، حيث لا تستطيع منظمات الأعمال أن تعمل بكفاءة وفعالية دون الأخذ بعين الاعتبار لهذا المورد والعمل على تمكينه.

حيث من الضروري تمكين الموظفين للتصرف فيما يواجههم من مشكلات في بيئة العمل وأخذ القرار المناسب لهم حسب الحالة التي تواجههم. حيث أن هذا الأمر ينعكس بشكل إيجابي على التزامهم التنظيمي وتطبيقهم لجميع القوانين واللوائح التي تنظم عملهم بقناعة مطلقة والعمل على تحقيق المصلحة العامة لمنظماتهم والارتقاء بها (مطلق، 2020).

ويعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة حيث يسهم في تنمية قدرات الموظفين ورفع انتاجيتهم وإطلاق العنان لطاقتهم الكامنة، فالتمكين الإداري يؤدي الى زيادة الاهتمام بالموظفين من خلال منحهم صلاحيات أوسع عن طريق التفويض والعمل الجماعي والتدريب والمكافآت وجعل بيئة العمل بيئة جاذبة (البشر، 2019).

ولقد حظي مفهوم التمكين الإداري على اهتمام الباحثين، حيث أكدت دراسة (مطلق، 2020) الى أنه يعتبر من المفاهيم المهمة التي ساعدت على رفع أداء العاملين حيث أدى ذلك الى رفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار والالتزام التنظيمي مما أثر في نهاية المطاف على رفع أداء منظماتهم بشكل عام. ولكي تحقق المنظمات بشكل عام أهدافها، والمنظمات التربوية بشكل خاص لأهدافها التعليمية. فإن ذلك مرتبط بمدى قدرة الكادر التعليمي على أداء دورهم الإداري والتربوي والذي يعتمد بشكل أساسي على تمكينهم، حيث يعد عنصر التمكين من أهم الضمانات لنجاح المنظمات التربوية في إيصال رسالتها للمجتمع وبخاصة المدارس وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للعمل والابداع براحة واستقرار تام. وحيث أن المملكة العربية السعودية تهتم بقطاع التعليم وذلك من خلال السياسات والمبادرات التي تسعى وزارة التعليم من خلالها الى تحقيق أهدافها التعليمية وتحسين جودة التعليم، الأمر الذي

يساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمملكة واقتصادها. اذ يعتبر التعليم ركيزة أساسية لتحقيق رؤية المملكة 2030، الأمر الذي يبرز الجهود المبذولة من حكومة المملكة في تطوير التعليم واستخدام التكنولوجيا كأداة أساسية في العملية التعليمية. وذلك من خلال الاهتمام بتطوير مهارات المعلمين والمعلمات من خلال برامج مهنية متخصصة تُعزز من دورهم في الارتقاء بالعملية التعليمية وتحسين مخرجاتها، بما يتواءم مع المتغيرات المتسارعة واحتياجات التعليم الحديث (وزارة التعليم، 2024).

وبناءً على ما سبق فإن تمكين المعلمين يوفر قدراً من الحرية المسؤولة للكوادر التعليمية لاتخاذ القرارات المناسبة حسب ما يستجد من تحديات في مجال عملهم، وذلك من خلال تدريبهم وتطوير مهاراتهم لتنمية الجوانب المعرفية والمهارية لديهم للقيام بمهامهم. حيث يهدف التمكين الى منح السلطة للمعلمين لاتخاذ القرارات المناسبة في مدارسهم وذلك اعتماداً على ما يمتلكونه من معارف ومهارات وخبرة كافية وذلك من أجل القيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم للنهوض بالعملية التعليمية والإسهام في عملية التقدم والازدهار.

فالتمكن الإداري يساعد على زيادة وتحسين مستويات الالتزام التنظيمي (البلوشي، 2008) حيث يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من السلوكيات في بيئة العمل مثل الغياب والرضا والولاء والأداء وغيرها، حيث يساهم الالتزام التنظيمي بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بجودة عالية وتكلفة أقل (Sutanto. 2011).

فالالتزام المعلمين ينعكس على جميع الجهات التي يتم التعامل معها وليس فقط على أدائهم داخل مدارسهم. وبالتالي فإن قيادات المدارس يتطلب منها الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي والعمل على تحسينه ورفع مستوياته لدى أعضاء الكادر التعليمي لديهم وذلك من خلال تمكينهم ومنحهم مساحات كافية من الصلاحيات لتنفيذ أعمالهم. ونظراً لأهمية موضوعي التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، ولما لهما من نتائج ايجابية على المعلم والطالب والمدرسة مما يؤثر في النهاية على المجتمع ككل، فقد أتت هذه الدراسة للتعرف على أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

ما زالت المنظمات الحكومية في العديد من الدول تعاني من الكثير من المركزية وعدم تفويض السلطة، وحجب المعلومات عن العاملين وتعتمد طول الإجراءات وتعقيدها. وهذا بلا شك يؤثر على إنتاجية تلك المنظمات.

ومن أجل تحسين القطاع الحكومي، فقد أطلقت المملكة العربية السعودية رؤية المملكة 2030 والتي من أهدافها فيما يخص القطاع العام وهو تخفيف الإجراءات البيروقراطية الطويلة وتفعيل الخدمات الالكترونية. ولتحقيق رؤية المملكة 2030، فيجب على القيادات الإدارية بالجهات الحكومية أن تتجاوز أساليب العمل التقليدية وانتهاج أساليب إدارية حديثة تتواءم مع متغيرات العصر الحديث وذلك من خلال تمكين العاملين لديها من خلال منحهم الصلاحيات الكافية والمسؤوليات المناسبة لتوليد الأفكار الجيدة والمساهمة في اتخاذ القرارات. حيث يعتبر التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تشير معظم الدراسات الى تحسن أداء المنظمات التي يتم فيها تمكين العاملين (ابن نحيث، 2008)، حيث أن التمكين الإداري يؤثر على ارتفاع الروح المعنوية للموظفين وبالتالي زيادة مستوى التزامهم التنظيمي والبقاء في منظماتهم.

والالتزام التنظيمي يؤدي الى تقوية ارتباط الموظف بعمله ويقلل من سلوكياته السلبية كالغياب والإهمال وترك العمل، حيث يسهم في إحساس الموظف بالمسؤولية وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على سلوكه وعلاقاته بزملائه في بيئة العمل (جعيدل، 2015). كما أن الالتزام التنظيمي بشكل عام مرتبط بمستوى الأداء العام للمنظمات (الاحمدي، 2004).

ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري، فقد لاحظ عدم وجود دراسات تناولت التمكين الإداري في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم (حسب علم الباحث)، حيث أغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ركزت على مستوى ادراك القيادات لمفهوم التمكين ودرجة ممارسته من وجهة نظر المديرين أنفسهم كدراسة مطلق (2020)، ودراسة الملفوح (2016).

وفي ضوء ما سبق ونظراً لأهمية التمكين الإداري في علم الإدارة الحديث بسبب الفوائد والنتائج المترتبة على تطبيقه، وانطلاقاً من تأكيد الدراسات السابقة على دور التمكين الإداري في الالتزام

التنظيمي لدى العاملين، ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي في مدراس التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية، فقد تكون لدى الباحث حافز لدراسة ذلك من خلال التعرف على أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف وذلك من خلال بلورة مشكلة الدراسة في السؤل الرئيسي التالي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى معلمي وزارة التعليم من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العديد من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده: (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده: (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام العاطفي لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام الاستمراري لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف؟

السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام المعياري لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف؟

فرضيات الدراسة:

استناداً على مشكلة الدراسة والأسئلة الفرعية فقد تم وضع الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى معلمي وزارة التعليم من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية. ويندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام العاطفي لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام الاستمراري لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام المعياري لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى الاتي:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

- التعرف على أكثر أبعاد التمكين الإداري تأثيراً في أبعاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة الحالية في جانبين هما:

(1) الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في دعمها للدراسات التي تختص بالتمكين الإداري للمعلمين وأثره على الالتزام التنظيمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة الى ذلك يتوقع أن تكون إضافة جديدة للمكتبة العربية مما يفيد الباحثين مستقبلاً في اجراء بحوث جديدة في خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية.

(2) الأهمية العملية:

تسهم هذه الدراسة في فهم اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية مما يؤدي الى مساعدة المسؤولين في وزارة التعليم على الاهتمام في الاستثمار في أعضاء الكادر التعليمي لديهم بما يسهم في تطور العملية التعليمية بشكل عام. كذلك تفيد هذه الدراسة في اطلاع المسؤولين بوزارة التعليم على درجة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى المعلمين للمساعدة في وضع الخطط والبرامج التدريبية اللازمة لزيادة درجة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بما يسهم في تحسين أداء معلمي المدارس التابعين لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على قياس أثر التمكين الاداري بأبعاده مجتمعة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف.

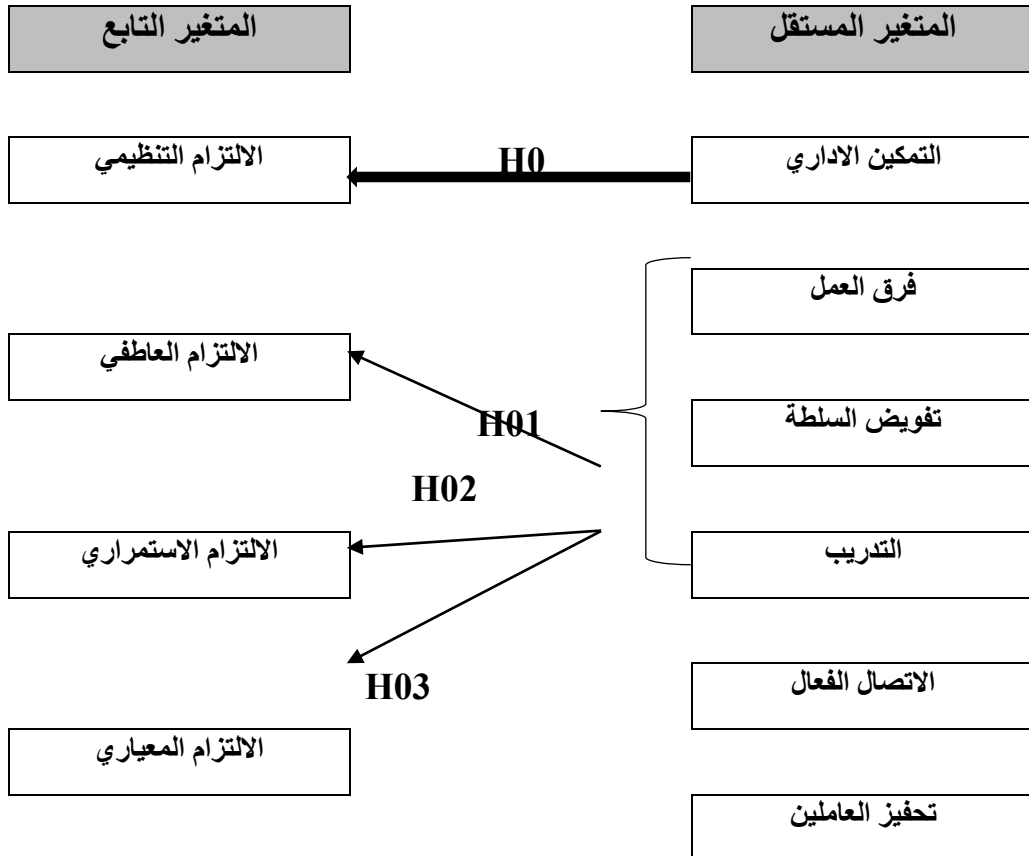
الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة الحالية على عينة من معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف، بالمملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على مدارس وزارة التعليم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: طبقت أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2025م في الفترة ما بين شهر فبراير 2025 إلى شهر إبريل 2025م.

نموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، فقد قام الباحث بتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة، والشكل رقم (1) أدناه يوضح نموذج الدراسة والعلاقة بين هذه المتغيرات:



شكل (1): نموذج الدراسة (المصدر من اعداد الباحث)

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: يقصد به "توسيع صلاحيات العاملين وذلك من خلال إثراء معارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف الطبيعية والطارئة، وذلك بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات" (الشهراني، 2009).

ويعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً: منح المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف الثقة واعطائهم الحرية لاداء أعمالهم وذلك من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم وتحفيزهم على المشاركة، وتطوير مهاراتهم، والتأكيد على العمل الجماعي، وتعزيز السلوك الإبداعي لديهم.

فرق العمل: يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون فيما بينهم وكذلك يتفاعلون لتحقيق الهدف المرجو (آرثر، 2003)

ويعرف الباحث فرق العمل إجرائياً: بأن يتم تكوين مجموعات من المعلمين داخل المدرسة بحيث كل مجموعة تتعاون فيما بينها وتتفاعل بشكل إيجابي لتحقيق الهدف المنشود.

تفويض السلطة: ويقصد بها نقل الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، اذ يصبح لدى العاملين القدرة على التأثير في اتخاذ القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (هزايمة والحرافشة، 2021).

ويعرف الباحث تفويض السلطة إجرائياً: بأنه نقل الصلاحيات من إدارة المدرسة الى أعضاء الكادر التعليمي بحيث يصبح لديهم القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم في البيئة التعليمية.

التدريب: ويقصد بها تزويد العاملين بالمنظمة بالخبرات المناسبة التي تساعد على تنمية مهاراتهم وزيادة معارفهم من خلال الاعتماد على تطبيق العملية التدريبية بأكثر الوسائل كفاءة وذلك لتنمية قدراتهم التي تساهم في تحقيق الأهداف (هزايمة والحرافشة، 2021).

ويعرف الباحث التدريب إجرائياً: بأن يتم توفير التدريب المستمر والمنتظم للمعلمين لتزويدهم بالخبرات المناسبة التي تساعد على تنمية معارفهم ومهاراتهم التي تساهم في تحقيقهم للأهداف التعليمية والتربوية.

الاتصال الفعال: ويقصد بها عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص الى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما حول الأفكار والمعلومات، وابداء الآراء والمقترحات (Robbins and Coullter, 2003).

ويعرف الباحث الاتصال الفعال اجرائياً: بأنه حرية المعلمين في المدارس في الوصول الى المعلومات الحساسة حول أدائهم وفرص النمو وطرق تحقيق الأهداف التعليمية.

تحفيز العاملين: وهي مجموعة العوامل المحفزة التي تستطيع تحريك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل النتائج (المعاني وأخو رشيدة، 2009)

ويعرف الباحث تحفيز العاملين اجرائياً: بأنه قدرة إدارة المدرسة على إيجاد نظام للحوافز يشجع المعلمين على تحمل المسؤولية، وتقدير الجهود التي يبذلونها في أدائهم لمهامهم مع الحرص على تناسب المكافآت مع الجهود المبذولة من قبل المعلمين.

الالتزام التنظيمي: ويقصد به "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها، حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى" (عاصي وحسين، 2008).

ويعرف الباحث الالتزام التنظيمي اجرائياً: درجة اقتناع معلمي التعليم العام بمحافظه الطائف وقبولهم لأهداف وقيم وزارة التعليم التي يعملون فيها، ورغبتهم في بذل أكبر قدر ممكن من الجهود لصالح التعليم ووزارة التعليم وعدم ترك مهنة التعليم مما كانت المغريات أفضل في جهات أخرى.

الالتزام العاطفي: ويعني درجة ادراك الفرد للخصائص المميزة في بيئة العمل وهي درجة احساسه بالسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات واستقلاليته وقرب المشرفين وتوجيههم له (Greenberg and Baron, 2008).

ويعرف الباحث الالتزام العاطفي اجرائياً: بأن يتمثل في درجة ادراك المعلم للخصائص المميزة في البيئة التعليمية ودرجة احساسه بالسماح له بالمشاركة في صنع القرارات واستقلاليته وقرب المشرفين وتوجيههم له.

الالتزام الاستمراري: ويشير الى قوة رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المنظمة (العبيري، 2016).

ويعرف الباحث الالتزام الاستمراري اجرائياً: وتمثل قوة ورغبة المعلم في الاستمرار في عمله، حيث يتحكم في درجة التزام المعلم تجاه مدرسته التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل في المدرسة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

الالتزام المعياري: ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور هو دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي (العمرى، 2011).

ويعرف الباحث الالتزام المعياري اجرائياً: بأنه الإحساس الذي يشعر به المعلم تجاه التزامه بالبقاء في مدرسته، ويعزز هذا الجانب دعم إدارة المدرسة له والسماح له بالمشاركة الفعالة والايجابية في وضع الأهداف.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

التمكين الإداري:

يمثل التمكين الإداري أحد مداخل التطوير الإداري في العصر الحديث حيث حظي باهتمام الباحثين، ويهدف الى اشراك الأفراد من جميع المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار ومنحهم حرية التصرف في أداء الأعمال المرتبطة بهم وحل المشكلات التي يتعرضون لها في بيئة العمل بالطرق التي يرون أنها مناسبة.

حيث يعرف فخري (2019) التمكين الإداري للعاملين بأنه هو العملية التي تختص بتفويض الصلاحيات ومنح السلطة من قبل الإدارة للعاملين الذين يتصفون بالقدرة على الابداع في انجاز مهامهم واعطائهم حق اتخاذ القرارات المصيرية للمنظمة.

أهمية التمكين الإداري:

للتمكن الإداري دور أساسي ومهم في تسيير أعمال المنظمات لما يتضمنه ذلك من منح الصلاحيات للأفراد لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. فالتمكين الإداري اليوم يمثل واحداً من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالموارد البشري الى مستويات متقدمة من التعاون وزرع روح

الفريق الواحد وزيادة الثقة بالنفس وتمكين الابداع وذلك من خلال منح العاملين حرية اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية والوعي بشكل كبير بمعنى العمل الذي يقومون به (ملحم، 2006).
فالتمكن يبنى على تكوين الثقة بين القيادة والافراد، وذلك بتحفيزهم واشراكهم في اتخاذ القرارات وكسر الحواجز الإدارية والتنظيمية فيما بينهم. وبالتالي يجعل الافراد أقل اعتماداً على الإدارة العليا في القيام بمهامهم ويتيح للمنظمة في نفس الوقت الحصول على أقصى ما لدى العاملين من فكر وجهد لخدمتها والعمل على تقدمها واستمراريتها (القحطاني، 2015).

كما تبرز أهمية التمكين الإداري في الأهداف التي يمكن للمنظمات تحقيقها وذلك من خلال تبني مفهوم التمكين والتي من أهمها (ميسوم وأضواء، 2013)

- السعي نحو استغلال كفاءات العاملين استغلالاً كاملاً وفعالاً.
- جعل العاملين أقل اعتماداً على الإدارة العليا من خلال منحهم الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرار المناسب.
- التركيز على قدرات العاملين في حل المشكلات والتعامل مع الازمات المتعلقة بالعمل بكفاءة.
- تكريس القناعة لدى العاملين بالمنظمة بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- تخفيف الرقابة المتشددة من قبل المستويات الإدارية العليا والوسطى، والتركيز على التخطيط للمنظمة.
- تعزيز روح التعاون بين أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة.

أبعاد التمكين الإداري:

هناك الكثير من الآراء حول أبعاد التمكين الإداري، فقد أشار الحاج (2015) الى أن أبعاد التمكين الإداري تتكون من (التعليم، والهدف، والملكية، والتحفيز، وفرق العمل، والاحترام والتقدير، والرغبة في التغيير)، فيما حدد زريق (2018) ابعاد التمكين الإداري في الاتي: (الاستقلال الوظيفي، التحفيز، التدريب)، كما أشار طموس (2015) في تحديد أبعاد التمكين الإداري من خلال الابعاد التالية: (التفويض- المشاركة في اتخاذ القرار- فرق العمل- التدريب- اثراء العمل- والتحفيز). فيم حدد كل من المعاني وأخوارشيدة (2009) وراضي (2010) أن ابعاد التمكين الإداري تنحصر في خمسة أبعاد هي: فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين. وبعد الاطلاع على

الأبعاد السابقة، فقد تبنت هذه الدراسة الأبعاد التي أشار إليها كل من المعاني وأخوارشيده (2009) وراضي (2010) وهي على النحو التالي: (فرق العمل- تفويض السلطة- التدريب- الاتصال الفعال- وتحفيز العاملين) وذلك لأن الباحث يرى أن هذه الأبعاد قد غطت الجوانب الرئيسية في التمكين الإداري.

الالتزام التنظيمي:

مما لا شك فيه أن موضوع الالتزام التنظيمي نال اهتمام الكثير من الباحثين، إلا أنه للأسف لا يوجد هناك اتفاق محدد على تعريفه، فقد عرفته مطلق (2020) على أنه تعبير عن العلاقة الفاعلة والمنضبطة من قبل الموظف اتجاه منظمته التي يعمل فيها والالتزام بتطبيق المعايير وجميع القوانين بثقة وقناعة، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة ونتاجيتها. وقد عرفه حريم (2020) في كتابه الالتزام التنظيمي بأنه دمج لقدرات الموظفين وجهودهم مع المنظمة بشكل تام، إضافة إلى أنه يعكس مستوى الارتباط لدى العاملين بتحقيق مصالح المنظمة، وترسيخ لمفهوم الالتزام التنظيمي ضمن السياسات الإدارية بالمنظمة.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي كما في دراسة (Greenberg and Baron, 2008) ، ودراسة المطيري (2019)، والعبيري (2016) وهي:

(1) **الالتزام العاطفي:** يعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة العامل في الاستمرار بالعمل في منظمته، حيث أنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق أهدافها. وهذا النوع من الالتزام يتأثر بدرجة أدراك العامل للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، وبالتالي يكون الارتباط بين العامل ومنظمته وفق ما تقدمه له منظمته، حيث يرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

(2) **الالتزام الاستمراري:** يشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في منظمته لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت كخطط المعاشات، ورابطة الصداقة بين العاملين

وغيرها الكثير، حيث لا يرغب الكثير من العاملين في التضحية بمثل هذه الأمور حيث تكون درجة ولائهم الاستمراري عالية.

(3) الالتزام المعياري: يقصد بهذا المفهوم إحساس العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور هو دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، وأصحاب هذا التوجه هو الأفراد أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير ومصلحة المنظمة بشكل عام.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة أجراها المطيري (2019) حيث هدفت الى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري ومرتفع للالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري ككل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري ككل والالتزام التنظيمي.

دراسة (السبيعي، 2019) بهدف التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، واستكشاف العلاقة بينهما، وتحديد أقوى مجالات التمكين تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب كان مرتفعاً أيضاً. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين، وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى (0.01) لبعد (العمل الجماعي) على مستوى الالتزام التنظيمي.

دراسة أجرتها مطلق (2020) حيث هدفت للكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم، حيث أظهرت نتائج الدراسة حصول مجال التمكين على متوسط عام (3.75 من 5) بدرجة تقدير مرتفعة، وحصول مجال الالتزام

التنظيمي على متوسط عام (3.85 من 5) بدرجة التزام مرتفع، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بلغت قيمتها (0.899) وتشير لدرجة علاقة (قوية جداً).

دراسة هزايمة والحرافشة (2021) حيث هدفت الى قياس أثر التمكين الإداري للعاملين على الالتزام التنظيمي في البنوك الأردنية، وقد توصلت الدراسة على العديد من النتائج وكان أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري للعاملين بأبعاده (تفويض الصلاحية، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في البنوك الأردنية.

دراسة بن عنزان (2023) حيث تهدف الى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم من وجهة نظرهن، وقد توصلت الدراسة على العديد من النتائج وكان أهمها: ان مستوى التمكين الإداري بأبعاده جاء بمستوى متوسط، وعلى مستوى الابعاد حصل بعد (العمل الجماعي) على مرتفع ثم بعد التدريب ثم بعد الاتصال الفعال ثم بعد تفويض السلطة واخيراً بعد التحفيز وجميعها جاءت متوسطة. كم جاء مستوى الالتزام التنظيمي بمستوى مرتفع، أما الابعاد فجاء بعد الالتزام المعياري بمستوى مرتفع جداً ثم الالتزام العاطفي بمستوى مرتفع واخيراً الالتزام الاستمراري بمستوى متوسط. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طريفة بلغت (0.62) وتعكس علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية عن (0.00) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم.

دراسة Kiral (2020) حيث هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين تمكين المعلمين من قبل مديري المدارس الثانوية والالتزامات المدرسية للمعلمين. وقد أظهرت نتائج البحث أن أعلى تمكين كان في بعد الدعم الإداري وأعلى مستوى التزام كان في بعد الالتزام العاطفي. وقد تبين أنه لا يوجد فرق كبير في أبعاد التمكين وفقاً لمتغيرات الجنس والأقدمية والفرع للمعلمين. بينما لم يكن هناك فرق كبير من حيث الأبعاد وفقاً لمتغير الفرع، وأظهرت النتائج أن المعلمات لديهن التزامات عاطفية أعلى من المعلمين الذكور. وكان لدى المعلمين ذوي الأقدمية المهنية من 31 إلى 40 عامًا التزامات عاطفية أعلى من أولئك الذين لديهم أقدمية مهنية من 11 إلى 20 عامًا. وقد تبين أن أعلى مستوى للعلاقة كان بين أبعاد

الاتصال والالتزام العاطفي. وقد أظهرت النتائج أيضاً إلى وجود علاقات موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد التمكين وأبعاد الالتزام، وأن أعلى علاقة كانت بين أبعاد التواصل والالتزام العاطفي ($r=0.73$). دراسة (Muhammad and Ch، 2020) حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين تمكين المعلمين والالتزام التنظيمي على مستوى المدارس الثانوية في البنجاب. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين تمكين المعلمين والالتزام التنظيمي.

دراسة (Al-Sufyani and Al-Amer، 2021) حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في فندق تاج سبأ في الجمهورية اليمنية. وتشير النتائج إلى أن مستويات التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين في فندق تاج سبأ مرتفعة. كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لأبعاد التمكين الإداري (في آن واحد) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين. كما أن جميع أبعاد التمكين الإداري (الاستقلال الوظيفي – التحفيز – التواصل – العمل الجماعي – التدريب) المستخدمة في هذه الدراسة لها تأثير دال إحصائياً على الالتزام التنظيمي. وعلاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن ما يقدر بنحو 64.2% من التباين في الالتزام التنظيمي العام يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الخمسة للتمكين الإداري، حيث كان الاستقلال الوظيفي هو العامل الأكثر أهمية في زيادة الالتزام التنظيمي ($\beta = 0.350$) يليه التدريب في المرتبة الثانية ($\beta = 0.242$)، ثم التواصل في المرتبة الثالثة ($\beta = 0.211$)، والدافع في المرتبة الرابعة ($\beta = 0.193$) والعمل الجماعي في المرتبة الأخيرة ($\beta = 0.190$).

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على كل من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تم ملاحظة أغلب الدراسات ركزت على أبعاد التمكين الإداري الخمسة وهي (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين)، وأيضاً ركزت على أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)

وقد تم إجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة مثل (السعودية، الأردن، تركيا، باكستان، واليمن) وتم تطبيقها على قطاعات مختلفة ما بين (القطاعات عامة حكومية، والبنوك، الفنادق) وكما أوضحت نتائج الدراسات السابقة أن هناك اتفاق فيما بين نتائج جميع الدراسات السابقة، حيث أظهرت

وجود علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده والالتزام التنظيمي بأبعاده كدراسة (المطيري 2019، مطلق 2020، هزايمة والخرافشة 2021، ، بن عنزان 2023، Kiral ، 2020، Muhammad and Ch ، 2020، 2021 Al-Syfyani and Al-Amer).

لذلك تم اجراء الدراسة الحالية على أعضاء الكادر التعليمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ، حيث أغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالمملكة العربية السعودية ركزت على على مستوى ادراك القيادات لمفهوم التمكين ودرجة ممارسته من وجهة نظر المديرين أنفسهم كدراسة مطلق (2020)، دراسة بن عنزان (2023)، دراسة الملفوح (2016).

منهجية الدراسة:

قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك للحصول على البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات وأهداف الدراسة واختبار فرضياتها، حيث يهدف المنهج الوصفي التحليلي الى وصف الظاهرة وجمع الحقائق والبيانات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما هي في الواقع للوصول الى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره (الباحسين والتوني، 2018).

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بوزارة التعليم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، والذي يبلغ عددهم الإجمالي (10053) معلم ومعلمة، وذلك وفقا لموقع مكتب إدارة التعليم الالكتروني بمحافظة الطائف لعام 2025م:

<https://sites.moe.gov.sa/Taif/workplace>

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع (371) استبيان الكتروني على معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بوزارة التعليم بمحافظة الطائف، وتم استرجاع (314) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي مثلت ما نسبته (84.6%) من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها،

وهي نسبة تعتبر مقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث يؤكد أيرل بابي (1992) والمشار إليه في كتاب (القحطاني وآخرون، 2004)، بأن تحقيق معدل استجابة لا يقل عن (50%) يعتبر كافياً للبدء في التحليل، بينما أكثر من (60%) يعتبر جيد، أما إذا كان أكثر من (70%) يعتبر جيد جداً.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وذلك لمناسبتها لطبيعة الدراسة، حيث تعتبر أداة ميسرة لجمع المعلومات المقننة وتعتبر من أكثر أدوات البحث العلمي صدقاً وثباتاً، وقد اشتملت على قسمين وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة والتي تضم العناصر التالية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة ويتكون من محورين هما:

المحور الأول: يتعلق بالتمكين الإداري ويضم (خمسة) أبعاد وذلك على النحو التالي:

- فرق العمل: وتتكون من (5) عبارات.
 - تفويض السلطة: وتتكون من (5) عبارات.
 - التدريب: وتتكون من (5) عبارات.
 - الاتصال الفعال: وتتكون من (4) عبارات.
 - تحفيز العاملين: وتتكون من (5) عبارات.
- حيث تم الاعتماد على المقياس الذي طوره المعاني وأخوارشيدة (2009) ويضم 24 عبارة كما هو موضح أعلاه.

المحور الثاني: يتعلق هذا المحور بالالتزام التنظيمي ويضم (ثلاثة) أبعاد وذلك على النحو التالي:

- الالتزام العاطفي: ويتكون من (3) عبارات.
 - الالتزام الاستمراري: ويتكون من (3) عبارات.
 - الالتزام المعياري: ويتكون من (3) عبارات.
- وقد تم الاعتماد على المقياس الذي تم استخدامه في دراسة كل من المفلوح (2016)، ودراسة العبيري (2016)، دراسة مطلق (2020)، بن عزان (2023).

وقد أُستخدم مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (غير موافق بشدة الى موافق بشدة) وذلك للحصول على استجابة أفراد الدراسة، ثم معالجتها احصائياً، للوصول الى حكم موضوعي حول متوسطات استجابات أفراد الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول (1): وزن مستوى الموافقة لأداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح "1") وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالشكل التالي:

المدى = 5 - 1 = 4 (أعلى قيمة - أقل قيمة)

طول المدى = 4 ÷ 5 = 1.80 (المدى / عدد الدرجات)

وتم إضافة العدد 1.80 إلى أقل درجة في المقياس وهي واحد صحيح (1) من أجل وضع الحد الأعلى

جدول (2): المحك المعتمد في الدراسة

الوزن	الدرجة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية (معياري الدرجة)
1	منخفض جداً	من 20% - 36%	من 1.00 - 1.80
2	منخفض	أكبر من 36% - 52%	من 1.81 - 2.60
3	متوسط	أكبر من 52% - 68%	من 2.61 - 3.40
4	مرتفع	أكبر من 68% - 84%	من 3.41 - 4.20
5	مرتفع جداً	أكبر من 84% - 100%	من 4.21 - 5

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المقياس الخماسي.

صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الاستبيان بطريقتين هما على النحو التالي:

1) الصدق الظاهري:

لقد قام الباحث بعرض عبارات الاستبيان على مجموعة من المتخصصين للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، حيث طلب منهم مراجعة جميع فقرات الاستبيان من حيث الوضوح والصيغة

ومدى انتماء الفقرات للمحور الذي تدرج تحته. وقد تم الاخذ بمقترحاتهم حيال ذلك حتى أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي.

(2) صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقره، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه.

المحور الأول: التمكين الإداري

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$.

جدول (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد في المحور الأول (التمكين الإداري)

فريق العمل		تفويض السلطة		التدريب		الاتصال الفعال		تحفيز العاملين	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	.682**	1	.813**	1	.746**	1	.867**	1	.744**
2	.840**	2	.825**	2	.862**	2	.862**	2	.872**
3	.826**	3	.837**	3	.851**	3	.843**	3	.862**
4	.841**	4	.824**	4	.863**	4	.850**	4	.867**
5	.786**	5	.672**	5	.772**			5	.826**

** دال عند مستوى دالة 0.01

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) والدرجة الكلية للبعد نفسه كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$.

جدول (4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد في المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)

الالتزام المعاييري		الالتزام الاستمراري		الالتزام العاطفي	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
.749**	1	.933**	1	.821**	1
.756**	2	.915**	2	.913**	2
.787**	3	.931**	3	.907**	3

** دال عند مستوى دالة 0.01

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) والدرجة الكلية للبعد نفسه كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

(3) الصدق البنائي Construct Validity:

ويعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. يبين الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، وبذلك نعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (5): معامل ارتباط بيرسون لكل محور مع الدرجة الكلية لمحاور الدراسة

المحور	المجال	معامل الارتباط
التمكين الإداري	فريق العمل	.884**
	تفويض السلطة	.887**
	التدريب	.914**
	الاتصال الفعال	.906**
	تحفيز العاملين	.925**
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	.917**
	الالتزام الاستمراري	.926**
	الالتزام المعاييري	.709**

** دال عند مستوى دالة 0.01

ثبات الاستبيان:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول التالي، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (6): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري ككل	24	,964
فرق العمل	5	,855
تفويض السلطة	5	,853
التدريب	5	,876
الاتصال الفعال	4	,878
تحفيز العاملين	5	,889
الالتزام التنظيمي	9	,898
الالتزام العاطفي	3	,855
الالتزام الاستمراري	3	,914
الالتزام المعياري	3	,605
الدرجة الكلية للاستبيان	33	,959

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل محور من محاور الاستبيان، حيث تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة بين (,605) و (,964)، وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي (Hair, et al., 2010؛ Sakaran & Bougie, 2010)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (,959)، وهذا يعني أن معامل الثبات مستقر، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعل الباحث على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب وذلك لمعرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف عينة الدراسة.
- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- معامل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) مجتمعة وبين المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

عرض تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض وتحليل لأهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال عملية التحليل الإحصائي حول مشكلة الدراسة والتي تهدف إلى دراسة التمكين الإداري بأبعاده الخمسة وهي (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) وأثره على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف، وبناء على تحليل الدراسة تم الإجابة على تساؤلات الدراسة والتعليق عليها وتفسيرها بما يتناسب مع مشكلة الدراسة.

وصف عينة الدراسة:

سيتم وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية:

جدول (7): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
6.7	21	أقل من 30 سنة.
24.8	78	من 30 سنة إلى أقل 40 سنة.
51.0	160	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.
17.5	55	أكثر من 50 سنة
100	314	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن (6.7%) من العينة كانت اعمارهم اقل من 30 سنة، وكان (24.8%) من العينة اعمارهم من 30 سنة الى أقل 40 سنة، بينما كان (51%) من العينة أعمارهم من 40 سنة الى أقل من 50 سنة، بينما كان (17.5%) من العينة أعمارهم أكثر من 50 سنة.

جدول (8): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	156	49.7
أنثى	158	50.3
المجموع	314	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن (49.7%) من العينة ذكور، بينما (50.3%) من العينة كانوا إناث.

جدول (9): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	34	10.8
متزوج	264	84.1
مطلق	13	4.1
أرمل	3	1.0
المجموع	314	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن (84.1%) من العينة حالتهم الاجتماعية متزوج، وكان (10.8%) من العينة حالتهم الاجتماعية أعزب، بينما (4.1%) من العينة حالتهم الاجتماعية مطلق و(1%) حالتهم الاجتماعية أرمل.

جدول (10): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	8.6
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	26	8.3
10 سنوات فأكثر	261	83.1
المجموع	314	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

تبين من خلال نتائج الجدول (10) أن (8.6%) من العينة كانت سنوات الخبرة لديهم اقل من 5 سنوات، وكان (8.3%) من العينة سنوات الخبرة لديهم من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات، بينما كان (83.1%) من العينة سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات فأكثر.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الابعاد للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل بعد، وقد حدد الباحث درجة التوافر حسب المحك المعتمد في الدراسة.

التساؤل الأول: ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده: (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالتمكين الإداري وأبعاده بشكل عام وذلك على النحو التالي:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التمكين الإداري وأبعاده

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
البعد الأول: فرق العمل	4.1185	.68688	مرتفع
تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين معلمي المدرسة.	4.32	.680	مرتفع جداً
تتبنى إدارة المدرسة فلسفة العمل بروح الفريق.	4.17	.852	مرتفع
توجد رؤية مشتركة في صنع القرار بين المعلمين وإدارة المدرسة.	3.94	.958	مرتفع
توجد فرص كبيرة لفرق العمل في المدرسة لتنفيذ ما تتخذه من قرارات.	3.95	.889	مرتفع
تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل المدرسة.	4.21	.912	مرتفع جداً
البعد الثاني: تفويض السلطة	4.0541	.72720	مرتفع
يتم تفويض السلطة لي من قبل إدارة المدرسة بناءً على أنظمة وقوانين وزارة التعليم.	4.12	.931	مرتفع
تتيح لي إدارة المدرسة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في الأمور التي تخص المدرسة.	4.05	.970	مرتفع
تقوم إدارة المدرسة بتفويضي بسلطات كافية لإنجاز مهماتي الوظيفية.	4.17	.857	مرتفع
أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من إدارة المدرسة.	3.93	.912	مرتفع
الأعمال المفوضة لي محددة كتابياً.	4.00	.906	مرتفع

مرتفع	76535.	4.0484	البعد الثالث: التدريب
مرتفع جداً	.784	4.32	تشجعتني إدارة المدرسة على تبادل الخبرات مع زملائي/تي في العمل.
مرتفع	.884	4.17	تتيح لي إدارة المدرسة فرص التعلم لاكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.
مرتفع	.961	4.05	تزودني إدارة المدرسة بالمعلومات الحديثة في مجال عملي.
مرتفع	.727	3.86	توفر لي إدارة المدرسة الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتي الوظيفية.
مرتفع	.765	3.84	تزودني إدارة المدرسة بالتقارير الدورية عن مستوى أدائي للمهام الموكلة لي.
مرتفع	81730.	3.9180	البعد الرابع: الاتصال الفعال
مرتفع	.960	3.94	تهتم إدارة المدرسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
مرتفع	.916	4.06	تتميز التعليمات والإجراءات في المدرسة بالوضوح.
مرتفع	.945	3.84	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار بالمدرسة.
مرتفع	.944	3.83	يستطيع المعلمون الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.
مرتفع	76046.	4.0796	البعد الخامس: تحفيز العاملين
مرتفع جداً	.800	4.27	لدي الدافع للعمل الجاد في سبيل تقدم وتطور المدرسة.
مرتفع	.817	4.20	تساعدني إدارة المدرسة على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.
مرتفع	.947	3.83	تدعم إدارة المدرسة قدراتي بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها.
مرتفع	.964	3.94	توفر لي إدارة المدرسة فرصة جيدة لتطوير ذاتي.
مرتفع	.915	4.15	أشعر بتقدير كبير من قبل رؤسائي بإنجازي في العمل.
مرتفع	67921.	4.0437	التمكين الإداري بشكل عام

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول (11) يبين أن المتوسط العام للتمكين الإداري من وجهة نظر معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف جاء بمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي له (4.04)، وبانحراف معياري (0.679). أما أبعاد التمكين الإداري فقد جاءت متطابقة حيث كان المتوسط الحسابي مرتفعاً في جميع أبعاد التمكين الإداري الخمسة، ويتضح من هذه النتائج أن معلمي وزارة التعليم يتفوقون في درجة ممارستهم لأبعاد التمكين الإداري.

كما يلاحظ من الجدول (11) أعلاه، أن بُعد فرق العمل جاء في المرتبة الأولى من حيث أهميته من قبل أفراد عينة الدراسة بمعدل متوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.686). ووفقاً

لاستجابات افراد العينة جاء متوسط هذا البُعد مرتفع، كما يلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البُعد بأن جميعها جاءت مرتفعة ما عدا الفقرتين " تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين معلمي المدرسة، تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل المدرسة" جاءت مرتفعة جداً، ويتضح من هذه النتيجة أن وزارة التعليم تدرك أهمية فرق العمل وتعمل على تمكينها داخل البيئة التعليمية.

وفيما يخص بُعد تحفيز العاملين فقد جاء في المرتبة الثانية بمعدل متوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.760) وهو مستوى مرتفع. وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البُعد بين (4.27 - 3.83)، حيث جاءت أربع فقرات بمستوى مرتفع، بينما فقرة وهي (لدي الدافع للعمل الجاد في سبيل تقدم وتطور المدرسة) جاءت بمستوى مرتفع جداً. ويرى الباحث بأن هذه النتيجة تعتبر منطقية حيث تسعى وزارة التعليم جاهدة وحسب رؤية المملكة 2030 في وضع مؤشرات لقياس الإنتاج وإعادة النظر في نظام الترقيات والعلاوات بناءً على التميز والانتاجية مما خلق لدى المعلمين العمل الجاد في سبيل تقدم وتطور العملية التعليمية.

ويشير بُعد تفويض السلطة الذي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.727)، وقد تراوحت إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البُعد بين (4.17 - 3.93) وجاءت جميع الفقرات بمستوى مرتفع وهذا يفسر أن وزارة التعليم تولي اهتماماً مرتفعاً لموضوع تفويض السلطة والذي بلا شك أنعكس بدوره على تمكين المعلمين ومن ثم على التزامهم ورغبتهم في الاستمرار في العمل.

وبخصوص بُعد التدريب فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.765)، وتراوحت إجابات أفراد العينة حول فقراته بين (4.32 - 3.84)، حيث جاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع ما عدا الفقرة الأولى " تشجعي إدارة المدرسة على تبادل الخبرات مع زملائي/تي في العمل" فقد حصلت على تقدير مرتفع جداً، ويمكن تفسير ذلك بأن الوزارة تسعى الى تطوير الكادر التعليمي بمدارس التعليم العام وتشجع على التدريب وإتاحة الفرصة للكادر التعليمي للتعلم واكتساب المهارات الجديدة في مجال العمل وتشجع أيضاً على تبادل الخبرات فيما بين الزملاء والزميلات في الميدان التعليمي.

أما بُعد الاتصال الفعال فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمعدل حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.817)، حيث جاءت جميع فقرات بمستوى مرتفع، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد بين (4.06 – 3.84)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الوزارة حريصة في إيجاد قنوات اتصال جيدة مع الكادر التعليمي وتولي اهتماماً واضحاً بفتح قنوات التواصل والاتصال بين الوزارة والمعلمين، حيث أن المعلمين لا يجدون أي نوع من الصعوبة في الوصول إلى أصحاب القرار والتواصل معهم، كما أن الإجراءات والتعليمات فيما يخص التواصل مع القيادات في الوزارة واضحة لجميع الكادر التعليمي.

وبشكل عام توضح النتائج في الجدول أعلاه بأن مستوى التمكين الإداري لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (4.04)، وهذا يؤكد على أن وزارة التعليم ماضية في المحافظة والاستمرار في بذل المزيد من العمل فيما يخص أبعاد التمكين الإداري وبالذات فيما يخص بُعد فرق العمل وبُعد تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال إيجاد بدائل جديدة لتحفيزهم، والتوسع في تفويض السلطة والتدريب لهم لاكتسابهم الكثير من الخبرات والاهتمامات ذات العلاقة بالعملية التعليمية وجودة التعليم، والاهتمام بشكل أكبر فيما يخص الاتصال الفعال حتى يصل المعلمون والمعلمات إلى المستوى المأمول الذي يمكن من خلاله زيادة الاتجاهات الإيجابية لديهم كالمواظبة والالتزام القوي تجاه عملهم والرسالة التعليمية وتحسين مستوى الأداء وبذل المزيد من الابداع والابتكار لديهم.

وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة مطلق (2020) ودراسة Al-Sufani and Al-Amer (2021) التي أوضحت أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفع. بينما اختلفت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بن عنزان (2023) ودراسة المطيري (2019) ودراسة Kiral (2020) التي بينت أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة.

التساؤل الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده: (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي وذلك على النحو التالي:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الالتزام التنظيمي وأبعاده

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
البعد الأول: الالتزام العاطفي	4.3174	.78282	مرتفع جداً
تتناسب أهدافي الوظيفية مع أهداف وزارة التعليم.	4.34	.821	مرتفع جداً
أشعر بانتماء قوي لوزارة التعليم.	4.23	.964	مرتفع جداً
أشعر ب (الفخر / الاعتراف) بعملتي كمعلم/ة في وزارة التعليم.	4.38	.876	مرتفع جداً
البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	3.9820	0.95107	مرتفع
أرغب في قضاء ما تبقى من حياتي الوظيفية في وزارة التعليم.	4.03	.723	مرتفع
عملي في وزارة التعليم يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي.	4.11	.702	مرتفع
أرغب في الاستمرار في العمل كمعلم/ة بوزارة التعليم حتى لو توفرت لي فرص عمل بديلة.	3.81	.925	مرتفع
البعد الثالث: الالتزام المعياري	4.4384	.52410	مرتفع جداً
ألتزم بأوقات الدوام الرسمية.	4.60	.603	مرتفع جداً
أقدم (الدعم/ المساندة) لزملائي/ تي في العمل	4.62	.542	مرتفع جداً
أقبل القيام بأي أعمال إضافية يتطلبها العمل.	4.10	.904	مرتفع
الالتزام التنظيمي بشكل عام	4.2459	.68766	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (12) أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم جاء مرتفع جداً. وفيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي فقد جاءت بمستوى مرتفع جداً ما عدا بُعد الالتزام الاستمراري الذي جاء بمستوى مرتفع.

كما يلاحظ من الجدول (12) أعلاه، أن بُعد الالتزام المعياري جاء في المرتبة الأولى من حيث أهميته من قبل أفراد عينة الدراسة بمعدل متوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.524). ووفقاً لاستجابات أفراد العينة جاء متوسط هذا البعد مرتفع جداً، كما يلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد بأن جميعها جاءت مرتفعة جداً ما عدا الفقرة " أقبل القيام بأي أعمال إضافية يتطلبها العمل " جاءت بمستوى مرتفع.

وفيما يخص بُعد الالتزام العاطفي فقد جاء في المرتبة الثانية بمعدل متوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.782) وهو مستوى مرتفع جداً. وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد بين (4.38 - 4.23)، حيث جاءت جميع الفقرات بمستوى مرتفع جداً. أما بُعد الالتزام الاستمراري فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمعدل حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.951)، حيث جاءت جميع فقرات هذا البعد بمستوى مرتفع، وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد بين (4.11 - 3.81).

وبشكل عام توضح النتائج في الجدول أعلاه بأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف جاء بمستوى مرتفع جداً من وجهة نظرهم، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عن أبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة (4.24)، وهذا يؤكد على أن قيادات وزارة التعليم تهتم بالكادر التعليمي ويحرصون على استعمال الأساليب الإدارية الحديثة مثل التمكين الإداري، حيث يتضح ذلك من خلال رغبة واستعداد المعلمين لمساعدة وزارة التعليم على تحقيق أهدافها والنجاح في رسالتها التعليمية، حيث يلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة الشعور بالولاء والانتماء اتجاه وزارة التعليم وحرص المعلمين على بذل المزيد من الجهد والابداع في الميدان التربوي والقيام بأي أعمال إضافية تتطلبها البنية التعليمية.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة المطيري (2019) ودراسة مطلق (2020) ودراسة بن عنزان (2023) ودراسة Al-Sufani and Al-Amer (2021) التي أوضحت أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة مرتفع. بينما بينما اختلفت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة Kiral (2020) التي بينت أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بمستوى متوسط.

ثانياً: اختبارفروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعنوي) لدى معلمي وزارة التعليم من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

ويندرج تحت هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، وللتحقق من صحة هذه الفرضيات فقد تم استخدام معامل سبيرمان لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة (التمكين الإداري بشكل عام وأبعاده الخمسة: فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) كمتغيرات مستقلة وأبعاد الالتزام التنظيمي كمتغيرات تابعة. ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) حيث يتم رفض الفرضية الصفرية التي تفترض إحصائياً لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية والتوصل لصحة الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، والعكس صحيح بحيث يتم قبول الفرضية الصفرية عندما تكون قيمة (Sig) أعلى من 0.05.

وللإجابة على ذلك نبدأ في اختبار الفرضيات الفرعية ثم الفرضية الرئيسية وذلك على النحو التالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام العاطفي لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف. وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وأسلوب معامل ارتباط سبيرمان وذلك كما هو موضح بالجدول أدناه.

جدول (13): معاملات الارتباط والانحدار بين أبعاد التمكين الإداري وبُعد الالتزام العاطفي

بُعد الالتزام العاطفي					أبعاد التمكين الإداري (المتغير المستقل)
معامل سبيرمان	المعنوية Sig	مستوى الدلالة	حجم العينة	اتخاذ القرار	
.442**	.000	0.05	314	دال إحصائياً	بُعد فرق العمل
.382**	.000	0.05	314	دال إحصائياً	بُعد تفويض السلطة
.463**	.000	0.05	314	دال إحصائياً	بُعد التدريب
.438**	.000	0.05	314	دال إحصائياً	بُعد الاتصال الفعال
.469**	.000	0.05	314	دال إحصائياً	بُعد تحفيز العاملين
.491**	.000	0.05	314	دال إحصائياً	التمكين الإداري ككل

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$

ويتضح من الجدول (13) أن مستوى المعنوي Sig. (0.000)، وبما أن قيمة الدالة المعنوية Sig. أصغر من مستوى الدالة ($\alpha = 0.05$)، وبناءً على ما سبق يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل حيث يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام العاطفي لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف حيث يوجد دلالة إحصائية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من دراسة هزايمة والحرافشة (2021) ودراسة المطيري (2019) ودراسة مطلق (2020) ودراسة بن عزان (2023) ودراسة Kiral (2020) ودراسة Muhammad and Ch (2020) ودراسة Al-Sufyani and Al-Amer (2021).

• **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام الاستمراري لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف. وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وأسلوب معامل ارتباط سبيرمان وذلك كما هو موضح بالجدول أدناه.

جدول (14): معاملات الارتباط والانحدار بين ابعاد التمكين الاداري وُبعد الالتزام الاستمراري

بُعد الالتزام الاستمراري					ابعاد التمكين الاداري (المتغير المستقل)
معامل سبيرمان	المعنوية Sig	مستوى الدالة	حجم العينة	اتخاذ القرار	
.378**	.000	0.05	314	دال احصائياً	بُعد فرق العمل
.309**	.000	0.05	314	دال احصائياً	بُعد تفويض السلطة
.439**	.000	0.05	314	دال احصائياً	بُعد التدريب
.407**	.000	0.05	314	دال احصائياً	بُعد الاتصال الفعال
.461**	.000	0.05	314	دال احصائياً	بُعد تحفيز العاملين
.449**	.000	0.05	314	دال احصائياً	التمكين الإداري ككل

** دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

ويتضح من الجدول (14) أن مستوى المعنوي Sig. (0.000)، وبما أن قيمة الدالة المعنوية Sig. أصغر من مستوى الدالة ($\alpha = 0.05$)، وبناءً على ما سبق يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل حيث يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب،

الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام الاستمراري لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف حيث يوجد دلالة إحصائية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من دراسة هزايمة والحرافشة (2021) ودراسة المطيري (2019) ودراسة مطلق (2020) ودراسة بن عزان (2023) ودراسة Kiral (2020) ودراسة Muhammad and Ch (2020) ودراسة Al-Sufyani and Al-Amer (2021).

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام المعياري لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف. وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وأسلوب معامل ارتباط سبيرمان وذلك كما هو موضح بالجدول أدناه.

جدول (15): معاملات الارتباط والانحدار بين ابعاد التمكين الاداري وُبُعد الالتزام المعياري

بُعد الالتزام المعياري					ابعاد التمكين الاداري (المتغير المستقل)
معامل سبيرمان	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة	حجم العينة	اتخاذ القرار	
.470**	.000	0.05	314	دال احصائياً	بُعد فرق العمل
.415**	.000	0.05	314	دال احصائياً	بُعد تفويض السلطة
.498**	.000	0.05	314	دال احصائياً	بُعد التدريب
.467**	.000	0.05	314	دال احصائياً	بُعد الاتصال الفعال
.511**	.000	0.05	314	دال احصائياً	بُعد تحفيز العاملين
.536**	.000	0.05	314	دال احصائياً	التمكين الإداري ككل

** دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

ويتضح من الجدول (15) أن مستوى المعنوي Sig. (0.000)، وبما أن قيمة الدالة المعنوية Sig. أصغر من مستوى الدالة ($\alpha = 0.05$)، وبناءً على ما سبق يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل حيث يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام المعياري لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف حيث يوجد دلالة إحصائية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من دراسة هزايمة والحرافشة (2021) ودراسة المطيري (2019) ودراسة مطلق (2020) ودراسة بن عزان (2023) ودراسة Kiral (2020) ودراسة Muhammad and Ch (2020) ودراسة Al-Sufyani and Al-Amer (2021).

• **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى معلمي وزارة التعليم من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

تم اختبار مدى صحة هذه الفرضية بخطوتين وذلك على النحو التالي:

- **الخطوة الأولى:** باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وأسلوب معامل ارتباط سبيرمان للتعرف على تأثير أبعاد التمكين الإداري (مجتمعة) على الالتزام التنظيمي وذلك كما هو موضح بالجدول أدناه:

جدول (16): معاملات الارتباط والانحدار بين أبعاد التمكين الإداري (مجتمعة) والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي					أبعاد التمكين الإداري
معامل سبيرمان	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة	حجم العينة	اتخاذ القرار	
.478**	.000	0.05	314	دال احصائياً	فرق العمل
.401**	.000	0.05	314	دال احصائياً	تفويض السلطة
.536**	.000	0.05	314	دال احصائياً	التدريب
.493**	.000	0.05	314	دال احصائياً	الاتصال الفعال
.548**	.000	0.05	314	دال احصائياً	تحفيز العاملين

** دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

ويتضح من الجدول (16) أن مستوى المعنوية Sig لجميع الأبعاد معنوية في تفسير المتغير التابع (0.000) وهي أصغر من (0.05) وذلك من داخل نموذج الانحدار المتعدد الذي يشتمل على جميع أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من دراسة هزايمة والحرافشة (2021) ودراسة المطيري (2019) ودراسة مطلق (2020) ودراسة بن عزان (2023) ودراسة Kiral (2020) ودراسة Muhammad and Ch (2020) ودراسة Al-Sufyani and Al-Amer (2021).

- **الخطوة الثانية:** باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وأسلوب معامل ارتباط سبيرمان للتعرف على تأثير التمكين الإداري (بشكل عام) على الالتزام التنظيمي (بشكل عام) لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف وذلك كما هو موضح بالجدول أدناه:

جدول (17): معاملات الارتباط والانحدار بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي الكلي					التمكين الإداري الكلي
معامل سبيرمان	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة	حجم العينة	اتخاذ القرار	
.553**	.000	0.05	314	دال احصائياً	

** دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

ويتضح من الجدول (17) أن مستوى المعنوية Sig. (0.000)، وبما أن قيمة الدالة المعنوية Sig. أصغر من مستوى الدالة ($\alpha = 0.05$)، وبناءً على ما سبق يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى معلمي وزارة التعليم من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية حيث يوجد دلالة إحصائية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من دراسة هزايمة والحرافشة (2021) ودراسة المطيري (2019) ودراسة مطلق (2020) ودراسة بن عنزان (2023) ودراسة Kiral (2020) ودراسة Muhammad and Ch (2020) ودراسة Al-Sufyani and Al-Amer (2021).

النتائج والتوصيات:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث حول أثر التمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف.

أولاً: نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة عدداً من النتائج ذات العلاقة بمحاور الدراسة وذلك على النحو التالي:
- توصلت الدراسة الى وجود مستوى عالي من التمكين الإداري لدى معلمي وزارة التعليم بمحافظة الطائف، وهذا يشير الى إدراك وزارة التعليم والقيادات التعليمية في المملكة العربية السعودية الى أهمية التمكين الإداري وانتهاجه كوسيلة إدارية جديدة في ظل التطورات التي تشهدها جميع القطاعات الحكومية تماشياً مع رؤية المملكة 2030.
 - فيما يخص أبعاد التمكين الإداري، فقد أظهرت النتائج مستوى مرتفع فيما يتعلق بجميع الأبعاد الخمسة (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين)، وكان ترتيبها وفقاً لأهميتها كالآتي: فرق العمل، تحفيز العاملين، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال. وهذا المستوى المرتفع لجميع أبعاد التمكين الإداري يدل على اهتمام وزارة التعليم بأبعاد التمكين الإداري، كما يوضح حرص وزارة التعليم على التركيز على العمل الجماعي وتحفيز الكفاءات من المعلمين ومنحهم الثقة في استغلال قدراتهم من خلال منحهم الحرية والمرونة في اختيار المهام الموكلة إليهم في جو يسوده التعاون والمساعدة وتبادل الخبرات.
 - أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن المعلمين في وزارة التعليم يشعرون بمستوى مرتفع جداً من الالتزام التنظيمي، وهذه النتيجة تثبت مدى الالتزام والإخلاص والولاء من قبل المعلمين لوزارتهم واهتمامهم بتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والدفاع عن سمعة الوزارة ومكانتها، بالإضافة الى ذلك رغبتهم الجامحة في البقاء والاستمرار في مهنة التدريس بوزارة التعليم رغم المغريات من الجهات الأخرى. وهذا بلا شك يؤكد على أن المعلمين راضين وظيفياً مما انعكس على مستوى التزامهم التنظيمي.
 - كشفت الدراسة عن وجود أثر للتمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى معلمي وزارة التعليم من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية ، وهو ما يؤكد على الدور الذي يلعبه التمكين

الإداري بجميع أبعاده في تعزيز ودعم الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. كما يعزو الباحث ذلك بأن الاهتمام بالمعلم وتعزيز العمل الجماعي لديه وتفويضه من خلال منحه الصلاحيات اللازمة وحصوله على البيانات والمعلومات التي يحتاجها في بيئة عمله بالإضافة الى العمل على تدريبه وتطويره واكسابه المهارات التي يحتاجها في بيئة العمل وتوفير نظام عادل لتحفيزه سيؤدي بلا شك الى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديه.

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها، يوصي الباحث بما يلي:
- مواصلة اهتمام وزارة التعليم بتمكين المعلمين والمحافظة على هذا المستوى مع العمل على رفعه الى مستوى متقدم. وذلك من خلال الاتي:
 - زيادة الثقة بين القيادات والمعلمين.
 - منح المعلمين المزيد من الحرية والصلاحيات في البيئة التعليمية.
 - ترسيخ مبادئ التعاون والتشاركية في بيئة العمل.
 - العمل على تحسين وتسهيل قنوات الاتصال والتواصل ما بين المعلمين والوزارة وتوفير المعلومات والبيانات وتحديثها للمعلمين لإنجاز المهام المطلوبة منهم.
 - تطوير الية مناسبة وعادلة لنظام المكافآت والترقيات التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وتشبع احتياجاتهم.
 - تبني برامج تدريبية للمعلمين، وتوفير مجالات التدريب المستمر خلال العمل وفقاً لبرامج وخطط علمية ومدروسة بما يسهم بشكل إيجابي على تطوير قدراتهم وادائهم لخدمة البيئة التعليمية والتربوية.
 - العمل على المحافظة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بوزارة التعليم وذلك من خلال الاتي:
 - تطوير آليات جديدة لنظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية بحيث يتناسب مع جهود المعلمين المبذولة في بيئة العمل.

○ خلق انسجام بين أهداف الوزارة وأهداف المعلمين وتحسين بيئة العمل للمعلمين لزيادة انتاجيتهم وتعزيز الولاء لديهم ورفع مستوى الرغبة في الاستمرار والبقاء في وزارة التعليم.

○ العمل على توفير مزايا واشتراكات مخفضة للمعلمين في القطاعات الصحية والأندية الترفيهية والرياضية والجهات السياحية وغيرها مما يجعل المعلمين يشعرون بأنهم محل تقدير واهتمام من جهة وزارتهم وأيضا من جهة المجتمع الخارجي.

- اتضح من نتائج هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، لذا يجب على وزارة التعليم العمل على نشر ودعم ثقافة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في الوزارة، وذلك من خلال إقامة البرامج التدريبية للمعلمين بوزارة التعليم والتركيز على أهمية التمكين الإداري للمعلمين وكيفية تطبيقه لتحقيق الأهداف المرجوة من المعلمين.

- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول التمكين الإداري والالتزام التنظيمي وعلاقة كل منهما بالمتغيرات التنظيمية الأخرى كالثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي. كما توصي الدراسة الحالية بدراسة أثر المتغيرات الوسيطة مثل العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي للمعلم على العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وتأثيرها على الالتزام التنظيمي.

المراجع

المراجع العربية:

- ابن نحيث، أيوب. (2008). تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الأحمدي، طلال. (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مج (24)، عدد (1)، ص 2-45.
- آرثر بيل. (2003)، بناء فريق العمل، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع).
- الباحسين، سامي، والتوني، محمد. (2018). منهج البحث العلمي في العلوم الإدارية، مكتبة المتنبي (الطبعة الثالثة)، المملكة العربية السعودية، الدمام.
- البشر، فاطمة عبدالله بن محمد. (2019). دور الإدارة الإلكترونية في التمكين الإداري للقائدات النسائية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ع16، 150 - 178.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/977939>
- البلوشي، علي. (2008). مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الامارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- بن عنزان، نورة خالد محمد. (2023). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج7، ع2، 1 - 26. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1354267>
- جقيدل، سميح. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الحاج، أمل. (2015). علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- حريم، حسين. (2020). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ط5، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

راضي، جواد. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (12)، عدد (1)، ص 62-84.

زريق، وائل؛ غاريوس، روبرت؛ عبد الملك، ليلي. (2018). أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على القطاع البنكي في لبنان، المجلة الدولية لدراسات الموارد البشرية، مج (8)، ع (3)، ص 284-299.

الشهراني، عبد الله. (2009). دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

طموس، إيمان. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عاصي، نايف، وحسين، هدى. (2008). الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 10، ع 3، 97 - 117.

العبيري، فهد. (2016). "تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك". مجلة كلية التربية. بنها. 27. 253-294.

العمرى، محمد بن سعيد. (2011). التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، مج 23، ع 1، 61 - 99. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/474528>

القحطاني، سالم؛ العامري، احمد؛ ال مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2004). منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان

القحطاني، شائع. (2015). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مطلق، إيمان أحمد. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 4(10)، 39-19.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.M171019>

المطيري، ضيف الله. (2019). العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج(27)، ع (1)، ص. 27-54.

المعاني، أيمن، وأخوارشيدة، عبد الحكيم. 2009. التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج. 5، ع. 2، ص ص. 234-259.

ملحم، وجدي. (2006). واقع ادارة الوقت وضغوط العمل والعلاقة بينهما لدى عاملي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية [رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين].
الملفوح، فاتن. (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ميسوم، عبد الله؛ أضواء، كمال. (2013) " استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة آراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي، نينوى " مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد، 30 العراق، ص. 105
هزايمة، بيان، والحرافشة، مالك. 2021. التمكين الإداري للعاملين وأثره على الالتزام التنظيمي في البنوك الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث: سلسلة البحوث الإدارية، مج. 6، ع. 1، ص ص. 217-233.

وزارة التعليم/المركز الإعلامي/الآخبار. (2024). المملكة العربية السعودية

https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/news2_19112024.aspx

المراجع الأجنبية:

Al-Sufyani, A. M., & Al-Ameri, A. Q. F. (2021). Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment: A Case Study of Taj Sheba Hotel in Yemen. Humanities and Educational Sciences Journal, 7(16), 574-603.

- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2008). Behavior in Organizations: Understanding and Managing the human side of Work. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Kiral, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. International Online Journal of Education and Teaching (IOJET), 7(1). 248-265.
- Muhammad, N and Ch, A. (2020). Relationship of Teachers' Empowerment and Organizational Commitment at Secondary School Level in Punjab. Bulletin of Education and Research August 2020, Vol. 42, No. 2 pp. 69-80.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2003) Management. 7th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 372.
- Sutanto, Eddy. (2011). The relationship between employees' Commitment and Job Performance, Journal Management and Economy, 1 (1): 47-55.

Abstract:

This study aims to reveal the impact of administrative empowerment in its dimensions on organizational commitment in its dimensions among teachers of the Ministry of Education in Taif Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia from their point of view. The descriptive analytical approach was used, and the tool was a questionnaire consisting of (33) paragraphs, which was distributed to a random sample of (314) male and female teachers. The study reached a number of results, the most prominent of which are: The level of administrative empowerment in its dimensions came at a high level and an overall average (4.04 out of 5). At the level of dimensions, the work teams dimension obtained the highest average (4.11), followed by the employee motivation dimension (4.07), thirdly, delegation of authority (4.05), fourthly, the training dimension (4.04), and in last place came the effective communication dimension (3.91), all of which were at a high level, while the organizational commitment axis came with a general average (4.24 out of 5) and a very high level. At the level of dimensions, the normative commitment dimension came with an average (4.43 out of 5), then emotional commitment with an average (4.31), all of which were at a very high level. As for the continuous commitment dimension, it came with an average (3.98) and a high level. The results also showed a statistically significant effect at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) of administrative empowerment with its dimensions (work teams, delegation of authority, training, effective communication, employee motivation) on organizational commitment with its dimensions (emotional commitment, continuity commitment, normative commitment) among

teachers of the Ministry of Education from their point of view in Taif Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. Based on this, the researcher recommended the necessity of working to spread the culture of administrative empowerment in educational and pedagogical organizations and enhancing organizational commitment among workers in the education sector and spreading awareness of its importance, as well as the necessity of the Ministry of Education continuing to pay attention to empowering male and female teachers and working to raise their level of organizational commitment.

Keywords: Administrative empowerment, organizational commitment, Ministry of Education.