

أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث

د. فيصل بن أحمد شعبي

أستاذ الإدارة العامة المشارك
قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبد العزيز بجدة
المملكة العربية السعودية

عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي

ماجستير إدارة عامة
كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبد العزيز بجدة
المملكة العربية السعودية

الملخص

في ظل التحديات والمتغيرات البيئية المعاصرة وارتفاع حدة المنافسة وتحرير التجارة والعمولة أصبح الأمر يتطلب أن تكون المنظمات أكثر مرونة للاستجابة لتلك التحديات والتغيرات وأكثر حرصًا على استغلال مواردها المادية والبشرية (القرشي، 2014). فالمدراء يواجهون المزيد من الاحتياجات لموضوعات مثل الحكومة الإلكترونية، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، تمكين العاملين، لذا فمن الأهمية التركيز على المورد البشري باعتباره العنصر المؤثر الرئيس في بقاء ونجاح المنظمات واستمرارها على المدى البعيد. ويعد التمكين الإداري إحدى هذه الاحتياجات الإدارية المعاصرة، فقد عرفه كلاً من (الزغي والهزايمة، 2019) بأنه «شعور ودافع داخلي عن تفويض السلطة لإطلاق الطاقات الكامنة التي تعمل على تشجيع وتحفيز العاملين للقيام بمهامهم بكل فاعلية وكفاءة من خلال منح الموظفين حق اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم». كما زاد اهتمام المنظمات بالانتماء التنظيمي نظريًا وتطبيقيًا لتأثيره المباشر على الارتقاء بأداء المنظمة ومنسوبيها حيث أصبح ضرورة لتحقيق أهداف المنظمات (عثمان، 2019).

وانطلاقاً مما سبق تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، حيث لا تزال دراسة هذا الموضوع محدودة جداً في جانبها العملي حيث هناك حاجة لمعرفة تأثير التمكين الإداري على انتماء الموظفين لتطبيق سلوك تمكيني ناجح يساعد المنظمة محل الدراسة في إدارة مواردها البشرية بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الانتماء التنظيمي، الموارد البشرية، إدارة التعليم بمحافظة الليث.

المقدمة

في ظل التحديات والمتغيرات البيئية المعاصرة وارتفاع حدة المنافسة وتحرير التجارة والعمولة أصبح الأمر يتطلب أن تكون المنظمات أكثر مرونة للاستجابة لتلك التحديات والتغيرات وأكثر حرصًا على استغلال مواردها المادية والبشرية (القرشي، 2014). فالمدراء يواجهون المزيد من الاحتياجات لموضوعات مثل الحكومة الإلكترونية، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، تمكين العاملين، لذا فمن الأهمية التركيز على المورد البشري باعتباره العنصر المؤثر الرئيس في بقاء ونجاح المنظمات واستمرارها على المدى البعيد. ويعد التمكين الإداري إحدى هذه الاحتياجات الإدارية المعاصرة، فقد عرفه كلاً من (الزغي والهزايمة، 2019) بأنه «شعور ودافع داخلي عن تفويض السلطة لإطلاق الطاقات الكامنة التي تعمل على تشجيع وتحفيز العاملين للقيام بمهامهم بكل فاعلية وكفاءة من خلال منح الموظفين حق اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم». كما زاد اهتمام المنظمات بالانتماء التنظيمي نظريًا وتطبيقيًا لتأثيره المباشر على الارتقاء بأداء المنظمة ومنسوبيها حيث أصبح ضرورة لتحقيق أهداف المنظمات (عثمان، 2019).

وانطلاقاً مما سبق تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، حيث لا تزال دراسة هذا الموضوع محدودة جداً في جانبها العملي حيث هناك حاجة لمعرفة



تأثير التمكين الإداري على انتماء الموظفين لتطبيق سلوك تمكيني ناجح يساعد المنظمة محل الدراسة في إدارة مواردها البشرية بشكل أفضل.

مصطلحات الدراسة

- التمكين الإداري: «مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات» (عبد الحسين، 2016: 83).
- ومن وجهة نظر الباحثين فالتمكين الإداري هو: عبارة عن عملية منح السلطة اللازمة للموظف ومشاركته للمعلومات، وتدريبه وتحفيزه لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة المنظمة.
- تفويض السلطة: عملية إسناد السلطة وتفويضها إلى المرؤوسين مع إعطائهم مزيد من السلطات في أداء أعمالهم.
- المشاركة بالمعلومات: تشجيع القيادة للعاملين وإكسابهم المعلومات ومصادرهم وتوفيرها لهم وتبادلها فيما بينهم بكل حرية.
- فرق العمل: إنجاز العمل على شكل فرق عمل موحدة الهدف بحيث يتمتع أفراد الفريق بدافعية عالية نحو العمل.
- تدريب العاملين: توفير نظام طموح لتطوير العاملين وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.
- التحفيز: العوائد المادية والمعنوية المستندة إلى الأداء لذوي الإبداعات والكفاءات.
- الانتماء التنظيمي: «انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحقق منها» (اللوزي، 2010: 123).
- فالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الباحثين هو: درجة ارتباط الموظفين بالعمل واستعدادهم لبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف العمل المنشودة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول - الإطار النظري

يتضمن هذا المبحث التمكين الإداري وكذلك الانتماء التنظيمي وذلك في ضوء ما يلي:

أولاً - التمكين الإداري

لقد تناول موضوع التمكين الإداري عددًا من الباحثين والعلماء وقدموا العديد من التعريفات وفقاً لاختلاف وجهات نظرهم لمفهوم التمكين، وفيما يلي عرضاً لبعض التعاريف التي وردت في أدبيات الإدارة ذات العلاقة بتمكين الموظفين.

حيث يمكن تعريف التمكين لغة: بحسب ما ورد في معجم لسان العرب (إبن منظور، 1995) بمعنى القدرة، وفي المعجم الوسيط، (2004) مكن له في الشيء، أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه. وأما اصطلاحاً: فقد عرف (الساعدي، 2010: 167) التمكين الإداري بأنه «منح الموظفين السلطة والقوة والموارد والحرية لجعلهم قادرين على خدمة منظماتهم بكفاءة». كما عرفه (جاد الرب، 2009: 86) بأنه «أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه الموظفين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام الموظفين بمسئولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من الموظفين والمنظمة». كما عبر البعض عن التمكين الإداري بأنه «المشاركة الفعلية للعاملين باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف الملائم في المواقف وتحمل المسؤولية المترتبة على النتائج» (عفانه، 2013: 10).

ويشير (مرزوق، 1433هـ: 116) إلى التمكين الإداري بأنه «عبارة عن حافز داخلي يبرز خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم وهذه المدارك هي المغزى من العمل وهي الجدارة الذاتية وذاتية التصرف والتأثير».

إذاً فالتمكين يتضمن في معناه مسؤولية ثنائية، فالشخص المفوض إليه السلطة يصبح مسئولاً أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي يفوض فيه ومع ذلك يبقى الرئيس مسئولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه، والتمكين في المجال والنشاطات الإدارية هو «تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزءاً من صلاحيته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوسين من إنجاز الأعمال المكلفين بها» (اللوزي، 2010: 145).

وهنا يرى الباحثين أنه بدون التمكين لا تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها ورفع مستوى رضى الموظفين وتحقيق التميز، ولكي تتم عملية تمكين الموظفين فلا بد من توافر عناصر أساسية، كتحديد الواجبات، ومنح الصلاحيات، وتحديد المسؤولية، وهذه العناصر الثلاثة متلازمة لا يمكن تجزئة الواحدة عن الأخرى.

أ- أهداف التمكين الإداري

ذكر اللوزي (2010) أن التمكين الإداري يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- إعطاء وتقديم الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الرئيسية.
- 2- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار.
- 3- تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية.
- 4- تخفيض التكاليف.
- 5- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم.

ب- مراحل التمكين الإداري:

ذكر ناضرين (2011) بأن أهم مراحل التمكين الإداري تتضمن الآتي:

- 1- مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.
- 2- أخذ المزيد من الاقتراحات من الموظفين وتعزيز القرار.
- 3- المناقشة التفصيلية مع الموظفين لاتخاذ ما يلزم.
- 4- صياغة القرار بشكل نهائي وتعاوني بين الموظفين.
- 5- اتخاذ القرار النهائي وبمشاركة ووضوح لجميع الموظفين.
- 6- توافر معلومات عن الأداء.
- 7- مقدار الحوافز والمكافآت على الأداء.
- 8- المعرفة التي تمكن من فهم الأداء والمساهمة فيه.
- 9- القوة أو السلطة لاتخاذ القرار المؤثر على الأداء.

ج- متطلبات تطبيق التمكين الإداري

يتطلب تطبيق التمكين الإداري وجود بيئة تنظيمية مشجعة ومهيأة لتطبيقه ويكون ذلك من خلال وجود قيادات إدارية تعمل على خلق ثقافة تنظيمية مشجعة وداعمة للتغيير وتعمل على توجيه السلوك التنظيمي والتأثير عليه، ووجود هياكل تنظيمية تناسب طبيعة العمل، وتشكيل فرق عمل يكون لديها الاستعداد لتبني سبل التغيير ومستعدة للتعاون ولديها كافة المهارات الكافية لذلك.

وفيما يلي توضيح لهذه المتطلبات التي حددها كلاً من الزغيبي والهزايمة (2019)

- 1- القيادة الإدارية: لقد أصبحت القيادة الإدارية واجبه ولازمة في كل قطاعات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال قدرته في التأثير على سلوك الموظفين، وبالتالي يصبح دور المدير العمل على تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، كما أن التغيير في مسؤوليات وأدوار المدير في المنظمة التي توصف بالتمكين يتطلب تغييراً مماثلاً في سلوك وطرق وأساليب قيادته الإدارية للمنظمة.

- 2- الثقافة التنظيمية: يقصد بها مجموعة المعتقدات وقيم العمل الموجودة داخل المنظمة مثل طرق التعامل بين الأفراد وبعضهم داخل المنظمة، وكذلك توقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب التمكين الإداري في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة مناسبة وتحث على العمل بروح الفريق وتشجع على تبادل الأفكار ومساعدة الآخرين.
- 3- الاستعداد للتغيير: تعني إحداث التغييرات والتعديلات المدروسة والمقصودة والهادفة في سلوكيات الموظفين وممارساتهم لأعمالهم، أو في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في الوسائل التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغييرات البيئية المختلفة بشكل يحقق التكيف والتوازن مع البيئة، ويساهم في تحسين وتطوير الأداء على المدى البعيد، ويعمل على إزالة مشكلات وصعوبات العمل.

د- أبعاد التمكين الإداري:

تعددت آراء الباحثين في تحديد أبعاد التمكين الإداري ونورد منها ما يلي:

ذكر كلاً من فلاق وبن نافلة (2011)، ومحمدية (2016) الأبعاد التالية:

- 1- المشاركة بالمعلومات: إشراك الرؤساء للمرؤوسين في القرارات والتشاور معهم وتبادل المعلومات حول القضايا المتعلقة بالعمل.
- 2- تحفيز الموظفين: العوائد المعنوية والمادية المستندة إلى الأداء لذوي الإبداعات والكفاءات.
- 3- الاتصال الفعال: تعريف الموظفين بفلسفة المنظمة وخططها وطبيعة المهام المطلوبة لتحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها.
- 4- تفويض السلطة: إعطاء الرؤساء أجزاء من مهامهم وصلاحياتهم للمرؤوسين بعد حصولهم على التدريب المناسب وإحساسهم بالمسئولية تجاه نتائج أعمالهم.
- 5- فرق العمل والعمل الجماعي: وذلك من خلال إنجاز العمل على شكل فرق عمل موحدة الهدف بحيث يتمتع أفراد الفريق بدافعية عالية نحو العمل.
- 6- تدعيم الذات: تتم باختيار موظفين لديهم قدرات ومهارات ومعارف عن طريق مشاركة الموظفين بالمعلومات التي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة ومنسوبي المنظمة.
- 7- تدريب الموظفين: لا بد من توفير التدريب المستمر والمنظم من أجل زيادة مهارات الموظفين وتزويدهم بالمعلومات والمعارف الضرورية لأداء أعمالهم بجودة وإتقان.

كما أورد العتيبي (2015) أهم أبعاد التمكين الإداري في التالي:

- 1- حرية التصرف: درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذه لمهامه الوظيفية.
- 2- الفعالية الذاتية: قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبرته ومهارته ومعرفته.
- 3- قيمة العمل: إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
- 4- التأثير: اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة.

من خلال استعراض الإسهامات العلمية والوقوف على أبعاد التمكين الإداري والنظر لها من زوايا مختلفة سوف

يعتمد الباحثين الأبعاد التالية لارتباطها بطبيعة الدراسة وهي:

- 1- التفويض: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري هي أن تتم عملية تفويض السلطة إلى الموظفين للقيام بأنشطة معينة خلال فترة محددة مع بقاء المسؤولية على الشخص المفوض، ويتم من خلاله تخويل الموظفين لإنجاز مهام محددة بهدف تخفيف الأعباء التي على عاتق المدير أو القائد.
- 2- المشاركة بالمعلومات: تعد المعلومات جانباً مهماً يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما يساهم تبادل ومشاركة المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح عملية التمكين.
- 3- فرق العمل: يعد العمل بروح الفريق عنصراً من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل

الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، كما أن الشعور المشترك بالمسئولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام (عفانة، 2013).

4- التدريب: يتطلب تمكين الموظفين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم مهارات جديدة، لذا ينبغي على المنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير معارف ومهارات الموظفين كتدريبيهم على إدارة التفاوض واتخاذ القرار وحل الصراعات التنظيمية من أجل زيادة مهارات الموظفين وتزويدهم بالمعارف والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم بجودة وإتقان (ناضرين، 2011).

5- التحفيز: لن يحقق التمكين الأهداف المرجوة منه من دون وضع نظام متكامل للحوافز والمكافآت، فالحوافز بأنواعها المختلفة لها قدرتها على دفع الموظفين وزيادة حماسهم للعمل، كما أنها تؤثر على ولاء والتزام الموظفين وارتباطهم بالمنظمة، وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات الموظفين لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل النتائج (المطيري، 2020).

ثانياً- الانتماء التنظيمي

يمثل الانتماء التنظيمي الرابط بين الموظف والمنظمة الذي يدعوه إلى الاستمرار ضمن منسوبي المنظمة وعدم التفكير في الرحيل، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن الانتماء التنظيمي هو عامل رئيس في زيادة كفاءة وأداء القوة العاملة بالمنظمات. ويعرف الانتماء بأنه الإحساس بالجماعة التي توجد فيها ونشعر بأننا جزء منها، والانتماء ليس مجرد التواجد في الجماعة، وذلك لأنه يمكن أن نتواجد بغير إرادتنا في جماعة ما. فالانتماء هو عملية انتماء شخصي مع الجماعة وذلك باتخاذها مرجعية للهوية الاجتماعية، ويظهر ذلك في التعلق العاطفي بالجماعة، وتبني قيمها ومعاييرها وعاداتها ومشاعر التضامن مع بقية الأفراد المنتمين للجماعة مع مودتهم وتقديرهم (عورتاني، 2003). كما يعرف الانتماء التنظيمي بأنه «استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المنظمة» (خطاب، 2014: 71). كما يعرف أيضاً بأنه «الإيمان القوى والقبول لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة القوية في الاحتفاظ بعضويتها، وبذل مجهود مؤثر لصالح المنظمة» (الحوال، 2018: 251).

وفي ضوء ذلك يرى الباحثين بأن الانتماء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وبالتالي فهو يعبر عن مدى إخلاصه واندماجه بها بالجهد الذي يبذله تجاه عمله والاهتمام والرغبة في الاستمرار فيه.

أ- أهمية الانتماء التنظيمي للمنظمات:

يعد الانتماء التنظيمي أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمنظمة والذي حظي باهتمام كبير بين كل من المديرين والعلماء السلوكيين، وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي أعطت الانتماء التنظيمي هذه الأهمية، حيث أوردها محمدي (2016) فيما يلي:

- 1- تقترح النظرية التي يقوم على أساسها الانتماء التنظيمي بأن انتماء الفرد لأي منظمة يجب أن يكون عامل تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة، خصوصاً ترك العمل، ذلك أن الأفراد المنتمين هم أكثر احتمالاً بأن يبقوا في المنظمة ويعملوا على تحقيق أهدافها.
- 2- لفت مفهوم الانتماء التنظيمي اهتمامات كلاً من المديرين والعلماء السلوكيين كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها.
- 3- يساعد فهم الانتماء التنظيمي في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية.

كما تشير الحوال (2018) إلى أن أهم أسباب اهتمام المنظمات بالانتماء التنظيمي يكمن في التالي:

- 1- يعتبر الموظف هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إليها يحفزته نحو العمل على بقاءها واستمرارها في مجال تحقيق أهدافها.

- 2- تقع مسئولية تحقيق أهداف المنظمة غالباً على عاتق الموظفين وذلك من خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- 3- يزيد شعور الأفراد بالانتماء التنظيمي درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والوقت والفكر لتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- ضمان استمرارية القوى العاملة بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات العالية، حيث ازدادت حاجة المنظمات اليوم لمثل هؤلاء الموظفين المهرة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
- 5- تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين حرصاً على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها وتحسين الأداء من خلال السلوك الإبداعي.
- 6- إيجاد الدافع لدى الموظفين لبذل مزيد من الجهد والأداء حيث تنشُد المنظمات باستمرار تطوير وتحسين أدائها.
- 7- يخفف شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاءة أفضل.
- 8- كلما زادت درجة انتماء الموظفين للمنظمة زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي.

ب- مزايا الانتماء التنظيمي:

تتمثل مزايا الانتماء التنظيمي في عدة مستويات وفقاً لما ذكره خيرة (2014) ويمكن سردها كما يلي:

- 1- على مستوى الفرد: يعزز الانتماء التنظيمي رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل بالمنظمة، كما يجعله يؤدي عمله بكل إتقان وتفاني، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي وهذا ما يجعله يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- على مستوى الجماعة: يدفع الانتماء التنظيمي الموظفين إلى بذل جهداً أكبر في العمل، وذلك لزيادة فاعلية مجموعة العمل، فكلما زاد الاعتماد على مهام المجموعة أدى الانتماء لمستويات مرتفعة من تماسك المجموعة وإنجازها للعمل بشكل أفضل.
- 3- على مستوى المنظمة: تتسم المنظمات ذات المستويات المرتفعة من الانتماء بين أعضائها بأنها أكثر فاعلية والتي تنتج من الجهد المتزايد الذي يبذله منسوبها وانخفاض معدلات الغياب والتأخير وترك العمل بينهم.

ج- أبعاد الانتماء التنظيمي:

تعددت محاولات الباحثين لتحديد أبعاد الانتماء التنظيمي التي تساعد في قياس مستوى الانتماء التنظيمي، ويعد نموذج (Alen, Mayer) من أشهرها والذي يتضمن ثلاثة أبعاد وفق ما أوردتها (الحوال، 2018) كما يلي:

- 1- الانتماء الوجداني: قوة علاقة ارتباط الفرد مع منظمته وفيه يحافظ الفرد على بقاءه في المنظمة لتوافر الرغبة والاستعداد لديه.
- 2- الانتماء المعياري: إحساس الموظفين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، أي أنهم يبقون لأنهم يشعرون أن هذا واجبهم.
- 3- الانتماء المستمر: الانتماء المترتب على تقدير الفرد للمزايا الوظيفية التي قد يفقدها عند تركه منظمته الحالية وانتقاله إلى منظمة أخرى وينطوي هذا الانتماء على بعدين فرعيين هما التضحية الشخصية ونقص البدائل، أي أن الفرد يبقى في المنظمة لحاجته إلى ذلك ويكون الجهد الذي يبذله محدود أو بالقدر الذي يضمن استمراره في المنظمة.

المبحث الثاني - الدراسات السابقة

تتمثل أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث فيما يلي:

أولاً - الدراسات العربية:

- دراسة (بغدود، 2020) بعنوان «أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين» والتي هدفت إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية التابعة

بالأخصرية التابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (79) عاملاً يعملون في الإدارة الوسطى والدنيا، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (التفويض، المشاركة بالمعلومات والاتصال، فرق العمل، التدريب، التحفيز) والانتماء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعيارى) عند درجة استجابة متوسطة. وجاء مستوى الانتماء التنظيمي عند أفراد العينة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.01) وهذا يدل على أن مستوى الانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لم يصل إلى المستويات المرتفعة المنشودة. وقد أوصت الدراسة بضرورة توسيع تفويض الصلاحيات للموظفين ومنحهم فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات خصوصاً التي تتعلق بمجال أعمالهم.

- دراسة (المطيري، 2020) بعنوان «العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (397) موظفاً، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع نسبياً من التمكين الإداري لدى موظفي وزارة الإسكان مما يشير إلى إدراك وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية إلى أهمية التمكين الإداري وتبنيه كمبدأ إداري في ظل التطورات التي تشهدها الأجهزة الحكومية. كما أظهرت النتائج أن أبعاد التمكين الإداري كانت عند مستوى مرتفع فيما يتعلق بفرق العمل وتفويض السلطة، ومتوسط في بقية أبعاد التمكين الإداري كالتدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين. ووجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري ككل والالتزام التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة منح مزيداً من الحرية والصلاحيات في العمل للموظفين وربط التمكين الإداري بأهداف ورؤية المملكة 2030م وبرنامج التحول الوطني (2020).

- دراسة (مصنوعة، 2019) بعنوان «التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين: بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية بجامعة حسين بو علي بالشلف» سعت الدراسة لتحديد مستوى التمكين الإداري السائد في جامعة الشلف، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعة، وتشخيص طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لمجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت على (45) مفردة عشوائية من أعضاء الإدارة الإشرافية على مستوى الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين كل أبعاد التمكين الإداري (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية، حرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) ومستوى الالتزام التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التمكين الإداري وفوائده بين كل المستويات الإدارية مع تشجيع العاملين بها على ممارسة الأدوار القيادية ضمن مواقعهم المهنية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمل بالسرعة المطلوبة.

- دراسة (الزغبي والهزايمة، 2019) بعنوان «أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي» وقد هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التدريب، طرق الاتصال، المشاركة بالمعلومات) في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية، وفيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية والمسح الشامل، باستخدام الاستبيان، وقد أديرت بطريقة التوزيع والجمع المباشر على جميع العاملين بالشركة بجميع مستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم (155) فرداً في مختلف مناطق المملكة خلال العام 2016. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع وإيجابي على مستوى الأداء التنظيمي للموظفين لجميع المتغيرات. وبينت الدراسة أن مستوى الأداء التنظيمي للموظفين في الشركة محل الدراسة كان إيجابياً وبمستوى مرتفع وجاءت جميعاً أعلى من المتوسط المحايد (3). كما أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والوظيفية (العمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية) وبين الأداء التنظيمي مما يدل بشكل واضح على أن الأداء التنظيمي يتأثر بالعمر والمستويات العلمية والحالة الاجتماعية. وقد أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على أهمية التمكين الإداري ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ أن التمكين الإداري يعتبر متطلباً أساسياً في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

- دراسة (نمر والخفاجي، 2019)، بعنوان «أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية بالأردن» والتي هدفت إلى تحديد أثر أبعاد تمكين العاملين التالية: تبادل المعلومات بين العاملين، وتدريب العاملين، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الأداء الوظيفي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من (100) مفردة من المديرين ومساعديهم في الإدارات العليا ورؤساء الأقسام. وخلصت نتائج استجابات أفراد العينة إلى أن مستوى مقياس المتغير المستقل (تمكين العاملين) جاء بدرجة مرتفعة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65)، وهذا يشير إلى ارتفاع درجة الموافقة واهتمام عينة الدراسة بتمكين الموظفين. كما بينت النتائج أن مستوى مقياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60)، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة لديها اهتمام عالي بالأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الوزارة بتمكين الموظفين من خلال الاستفادة من أبعادها المتمثلة بتشجيع تبادل المعلومات بين الموظفين، واعتماد برامج تدريبية متنوعة واستخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
- دراسة (البشير، 2018) بعنوان «أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران» هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري للعاملين على السلوك الإبداعي الإداري لدى العاملين في جامعة نجران في العام الدراسي 2016/2017، وتم تصميم استبانة إلكترونية وزعت على (220) موظفاً وموظفة. وأكدت نتائج الدراسة على وضوح سياسات وإجراءات العمل الإداري، وفعالية نظام الاتصال، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة. إلا أن النتائج أظهرت ضعف في تفويض السلطة والمسئولية للموظفين، وضعف الدعم والمساندة الإدارية، وضعف فعالية برامج التدريب الإداري، وقصور نظام التحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالجامعة. مما يشير إلى عدم اهتمام الجامعة بالتمكين الإداري للعاملين وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الجامعة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات للموظفين كل في مجال عمله، وتقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم.
- دراسة (كواشي، 2017) بعنوان «دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصيني بالميلية بالجزائر» والتي هدفت إلى إبراز دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة ومن خلال تحليل محاور التمكين (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز، التعليم والتدريب)، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (122) عامل، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى إدراك وممارسة التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطاً، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً لتبني مفهوم وأبعاد التمكين كاتجاه إداري حديث، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تسعى المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين لدى العاملين لديها، وذلك من خلال التركيز على منحهم قدرًا أكبر من الحرية والاستقلالية.
- دراسة (سفر، 2017). بعنوان «التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى» هدفت إلى التعرف على دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، وتحديد أثر كل من المؤهل العلمي والمسعى الوظيفي وسنوات الخدمة والعمر على مستوى التمكين الوظيفي لديهن، واشتملت عينة الدراسة على (223) موظفة. وخلصت الدراسة إلى أن درجة مستوى التمكين الوظيفي للموظفات بجامعة أم القرى كانت بدرجة متوسطة قدرها (3.36)، وكانت درجة مستوى الولاء التنظيمي مرتفعة لدى الموظفات بمتوسط حسابي قدره (3.92)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكين الوظيفي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفات. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين الموظفات بشكل أكثر فعالية من خلال تعزيز الإدارة الجامعية لدورهن كعضوات مشاركات في اتخاذ القرارات ضمن فرق العمل.
- دراسة (أبورمان، 2016) بعنوان «أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع داخل المعهد الأردني للإدارة العامة» هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع داخل معهد الإدارة العامة، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع الموظفين بالمعهد البالغ عددهم (96) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين متمثلاً في (السلطة، تدريب الموظفين، والتواصل الفعال والتحفيز) على تحسين الإبداع لدى العاملين. كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين العمل والميول نحو تحسين الإبداع، والتي يمكن أن تعزي إلى المتغيرات الوظيفية. وقد أوصت الدراسة بتطبيق المفاهيم

الحديثة مثل المشاركة التي من شأنها أن تدعم التمكين من خلال اعتماد التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد، والعمل على تمكين اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

- دراسة (الطنيجي، 2016) بعنوان «أثر التمكين على أداء فرق العمل: دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة» والتي تهدف إلى التعرف على أثر التمكين على أداء فرق العمل في مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الوزارات الحكومية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعددها (14) وزارة، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية الطبقية التناسبية، المكونة من (365) فرداً، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية. وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد أثر للتمكين بأبعاده المختلفة (العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تفويض السلطة، التحفيز الذاتي) على أداء فرق العمل. كما أعتبر التحفيز الذاتي كأحد أبعاد التمكين الأكثر تأثيراً في أداء فرق العمل. كما أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في أداء فرق العمل تعزى إلى الجنس والمستوى الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة مستوى التمكين لتعزيز مستوى أثر كل مكون من مكوناته على أداء فرق العمل وذلك من خلال الصراحة والتفاعل والانفتاح بين العاملين وتعزيز الثقة مع الإدارات العليا.

- دراسة (غربي، 2016) بعنوان «أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة Civenco» هدفت إلى تحديد أثر التمكين على الأداء الوظيفي بمؤسسة Civenco، حيث تم استخدام الاستبيان وإجراء مقابلة لجمع بيانات الدراسة، وقد طبقت على (249) فرداً. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك مستويات مرتفعة لأبعاد التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة، حيث أشارت استجابات أفراد العينة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده الخمس (فرق العمل، توافر المعلومات وامتلاكها، القوة، تفويض السلطة، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنوع وزيادة حجم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها لما لها من أثر على الأداء الوظيفي، كما أنها تساهم في زيادة التمكين والانتماء للمؤسسة.

- دراسة (بوسالم، 2010) بعنوان «أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية» والتي هدفت إلى إبراز أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي وذلك من خلال الأبعاد التالية (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، وتكونت عينة الدراسة من (383) مفردة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى أن هناك أثر لتمكين الموظفين على الولاء التنظيمي لأفراد الشركة محل الدراسة. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك الموظفين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية العليا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولاءهم التنظيمي.

ثانياً - الدراسات الأجنبية

يستعرض هذا الجزء بعضاً من الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

- دراسة (Rana and Singh, 2016) بعنوان «تمكين الموظفين والرضا الوظيفي» هدفت إلى تحديد العلاقة بين تمكين الموظفين والرضا الوظيفي في صناعة تكنولوجيا المعلومات، وتأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات التعليمية، التعيين، الدخل، الخبرة) في التمكين والرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (475) موظفاً من خمس صناعات لتكنولوجيا المعلومات في منطقة دلهي بالهند، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وهامة بين تمكين الموظفين والرضا الوظيفي، كما أكدت النتائج أيضاً وجود فرق كبير في التمكين والرضا الوظيفي على أساس العوامل الديموغرافية حيث كان (للعمر، المؤهلات التعليمية، الخبرة) تأثيراً كبيراً في التمكين، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير للعوامل الديموغرافية المذكورة سابقاً في الرضا الوظيفي.

- دراسة (Baird and Wang, 2010) بعنوان «تمكين الموظف: مدى التبني والعوامل المؤثرة بالمنظمات الصناعية» وقد هدفت لتحديد عوامل تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية في استراليا، واختبرت تأثير أبعاد التمكين من

- حيث (فرق العمل، الثقافة التنظيمية، التدريب، طريقة التحفيز، والمكافآت للموظفين) على تطوير المنظمة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن أبعاد (فرق العمل والثقافة التنظيمية) أظهرت مستوى منخفضاً من التمكين الإداري، وأما أبعاد (التدريب، التحفيز، المكافآت) فقد أظهرت وجود علاقة إيجابية بينها وبين التمكين.
- دراسة (Yang and Choi, 2009) بعنوان «تأثير التمكين على أداء فريق العمل الإداري» هدفت إلى اختبار تأثير التمكين على فريق العمل الإداري، حيث جرت عملية المسح على (176) عضو فريق عمل. وكان من أهم نتائج الدراسة اعتقاد أعضاء فرق العمل بأن فريقهم يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية والمسئولية والمعلومات والإبداع. كذلك وجود علاقة معنوية إيجابية بين التمكين متمثلاً في متغيراته الأربعة المستقلة وبين أداء الفريق كمتغير تابع.
 - دراسة (Onne, 2004) بعنوان «تأثير الصراع مع الرؤساء في العلاقة بين تمكين الموظف والولاء التنظيمي» والتي هدفت إلى توضيح طبيعة الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك على العلاقة بين تمكين الموظف والولاء التنظيمي، حيث أفترض الباحث وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، وجمعت البيانات من خلال استبانة طبقت على (91) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بجمهورية هولندا. وخلصت الدراسة إلى أن المشرفون في الإدارات العليا يقومون عادة بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، وأن الخلاف والصراع بين هذين المستويين يعيق عملية التمكين الإداري ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين الصراع مع الرؤساء والمشرفين وإعاققة التمكين الإداري وهذا بدوره يؤثر على الولاء التنظيمي.
 - دراسة (Franz, 2004) بعنوان «تحديد العلاقة بين تمكين الموظفين من جهة وبين العدالة التنظيمية من جهة أخرى، والولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى، وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل، بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت عينة الدراسة (6698) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى. كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كلاً من الرضا، الولاء، دوران العمل، ضغوط العمل، وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات وحسب الدول الموجودة فيها.
 - دراسة (Osborn, 2002) بعنوان «مكونات التمكين وكيف ترتبط برضا الموظف الوظيفي» والتي تهدف إلى تقييم مكونات أبعاد التمكين الأربعة (المعنى والمقدرة، حرية الاختيار، الاستقلالية، التأثير) وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل، وتم الحصول على المعلومات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة تتكون من (328) من الموظفين في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية من كلا القطاعين العام والخاص. وأشارت نتائج الدراسة إلى ارتباط مكونات التمكين (حرية الاختيار، الاستقلالية، التأثير) نحو المنظمة بشكل إيجابي ما عدا متغير المعنى والمقدرة حيث كانت دالة بشكل سلب. كذلك وجود علاقة ذو دلالة بين أبعاد التمكين (المعنى والمقدرة، حرية الاختيار) والرضا الوظيفي. وعدم وجود علاقة بين أبعاد التمكين الإداري (المعنى والمقدرة، حرية الاختيار، الاستقلالية، التأثير) والنية لترك العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة

على الرغم من تعدد سياقات الدراسات السابقة وما بينها من أوجه شبه واختلاف، يلاحظ من خلالها قلة وندرة الدراسات المحلية التي تتعلق بالعلاقة بين التمكين الإداري والانتماء التنظيمي، حيث أن معظم هذه الدراسات تتفق على أهمية موضوع التمكين الإداري في المنظمات، وفيما يلي أهم أوجه الاتفاق والاختلاف.

أولاً - أوجه الاختلاف

تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها للموضوع، فدراسة كلاً من بغداد (2020) والمطيري (2020) و مصنوعة (2019) تناولت تحديد العلاقة بين التمكين الإداري والانتماء والالتزام التنظيمي، أما دراسات الزغي والهزايمة (2019) ونمر والخفاجي (2019) والطنيجي (2016) وغربي (2016) فركزت على العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين، في حين تطرقت دراسة كلاً من سفر (2017) و بو سالم (2010) إلى العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، أما دراسة كلاً من البشير (2018) وأبو رمان (2016) تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري في المنظمات، و دراسة (Yang and Choi, 2009) ركزت على اختبار تأثير التمكين على فريق العمل الإداري

و دراسة (Onne, 2004) هدفت إلى معرفة طبيعة الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك على العلاقة بين تمكين الموظف والولاء التنظيمي، ودراسة (Osborn, 2002) تطرقت إلى تقييم مكونات أبعاد التمكين الأربعة التي حددها في: المعنى والمقدرة وحرية الاختيار، الاستقلالية، التأثير، وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل، وكذلك دراسة (Franz, 2004) إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية من جهة أخرى، والولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى.

كما أن هناك اختلافاً في بيئات الدراسة حيث طبقت في المملكة العربية السعودية دراسة كلاً من المطيري (2020) والبشير (2018) وسفر (2017). وفي الجزائر طبقت دراسة كلاً من بغداد (2020) ومصنوعة (2019) وكواشي (2017) وغربي (2016) وبوسالم (2010). أما في الأردن طبقت دراسة كلاً من الزغبى والهزايمة (2019) ونمر والخفاجي (2019)، كما طبقت دراسة الطنجي (2016) في الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، أما دراسة (Rana and Singh, 2016) فقد طبقت في منطقة دلهي بالهند. ودراسة (Baird and Wang, 2010) في أستراليا. بينما طبقت دراسة (Osborn, 2002) في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن الدراسة الحالية طبقت على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث.

ثانياً - أوجه الاتفاق

تتفق معظم الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات والمؤسسات بأهمية موضوع التمكين الإداري وأثره على أداء وسلوك الموظفين. كما تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على أهمية موضوعها وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة. وبناءً على ما سبق عرضه من دراسات سابقة فقد لاحظ الباحثين قلة الدراسات التي تطرقت للتمكين الإداري وعلاقته بالانتماء التنظيمي في المنظمات بالمملكة العربية السعودية، ولهذا فإن الدراسة الحالية للباحثين تهدف إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث.

مشكلة الدراسة

يمثل المورد البشري الركيزة الأساسية لنجاح وتفوق أي منظمة، مما زاد حرص المنظمات للمحافظة على مواردها البشرية والحد من التسرب الوظيفي وذلك بتنمية وتعزيز ولائهم التنظيمي، ولتحقيق ذلك يتوجب على المنظمة الاعتماد على أساليب حديثة لرفع مستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفيها (بغداد، 2020). ومن هذا المنطلق أصبح التمكين الإداري هو جوهر زيادة الانتماء لأية منظمة خاصة أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى التمكين حاجة ملحة (الحاكم وآخرون، 2015).

كما يتعين على المديرين أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات الموظفين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وإيماناً من الباحثين بالدور المهم الذي يقدمه موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث فكان لزاماً صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة - المشاركة بالمعلومات - فرق العمل - التدريب - التحفيز) على الانتماء التنظيمي للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أثر تفويض السلطة على تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بالليث.
- 2- التعرف على أثر المشاركة بالمعلومات على تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بالليث.
- 3- التعرف على أثر فرق العمل على تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بالليث.
- 4- التعرف على أثر التدريب على تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بالليث.
- 5- التعرف على أثر التحفيز على تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بالليث.
- 6- التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها مساعدة متخذي القرار في عملية التمكين الإداري.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في التالي:

أولاً- الأهمية العلمية:

- 1- تناقش هذه الدراسة إحدى الأفكار والاتجاهات العلمية الحديثة في مجال الإدارة وهي تمكين العاملين والذي يُعد من أهم المداخل الرئيسة للإصلاح في الدول المتقدمة.
- 2- تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفي لعملية تمكين العاملين من خلال مراجعة العديد من المراجع والمؤلفات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتعمل الدراسة على توفير بيانات لمساعدة المهتمين بهذا الموضوع، نظراً لندرة تناوله في الفكر الإداري، وما يمثله التمكين الإداري من تأثير على الانتماء التنظيمي.

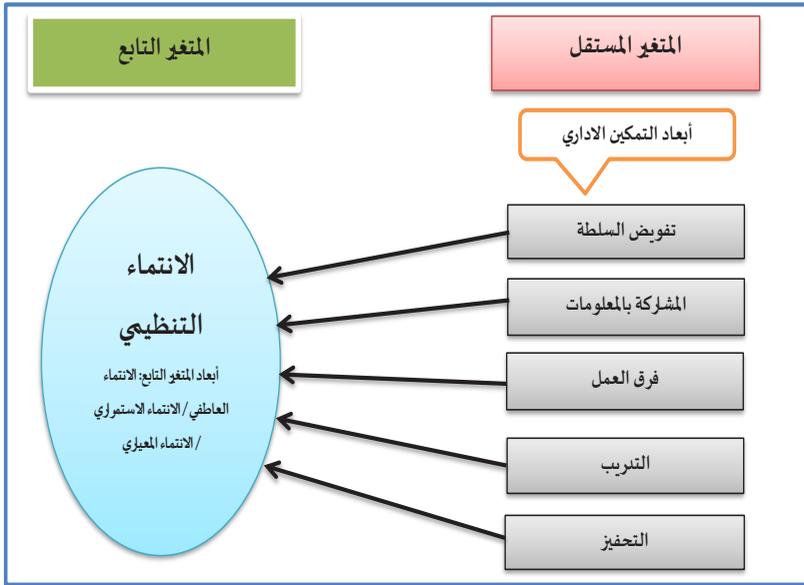
ثانياً- الأهمية التطبيقية

- 1- ستوفر نتائج هذه الدراسة للقيادات الإدارية بإدارة التعليم بمحافظة الليث والمهتمين بدراسة الموارد البشرية معلومات يمكن الاستفادة منها في تعزيز الانتماء التنظيمي في المنظمات، حيث تعتبر الدراسة نادرة في تناولها لدراسة هذا الموضوع.
- 2- إظهار أهمية وإيجابيات التمكين الإداري وأثره في تعزيز الانتماء التنظيمي.

متغيرات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المتغيرات لهذه الدراسة تتضح في الشكل رقم (1) التالي:

- المتغير المستقل: تم تحديد أهم أبعاد التمكين الإداري بناء على الدراسات السابقة مثل دراسة (بغداد، 2020)، و(الزعيبي، والهزايمة، 2019)، و(نمر، 2019)، و(سفر، 2017)، وهذه الأبعاد تمثلت في: تفويض السلطة - المشاركة بالمعلومات - فرق العمل - التدريب - التحفيز.
- المتغير التابع: الانتماء التنظيمي.



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: من المتوقع ألا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة - المشاركة بالمعلومات - فرق العمل - التدريب - التحفيز) والانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية التالية:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة تعليم الليث.

- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات كأحد أبعاد التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة تعليم الليث.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة تعليم الليث.
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة تعليم الليث.
- 5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارة تعليم الليث.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الانتماء التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - المركز الوظيفي) للموظفين الإداريين بإدارة تعليم الليث.

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصف الكمي والكيفي للظاهرة المراد دراستها، وهذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يسعى لتحليل الظاهرة وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد ذوي العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحثين إلى أن يعمما عليهم نتائج الدراسة والمتمثل في جميع الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث والبالغ عددهم (456) موظفاً، حيث تم الحصول على العدد الكلي لمجتمع الدراسة من قبل إدارة الموارد البشرية بالإدارة للعام الحالي 1442هـ.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية وقد بلغ حجم عينة الدراسة (152) موظفاً، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال تطبيق (Google Drive) وتمت استجابة (114) فرداً من عينة الدراسة بنسبة استرجاع بلغت (70%).

أدوات جمع البيانات

تنوعت مصادر جمع البيانات لهذه الدراسة، كما يلي:
أولاً- البيانات الأولية: استخدم الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة، والذي تم تطويره بالاعتماد على الدراسات السابقة، مثل دراسة بغدود (2020)، والزعبي والهزيمة (2019)، ونمر (2019)، وسفر (2017).

ثانياً- البيانات الثانوية: اعتمد الباحثين في الجزء الخاص بالدراسة النظرية على الكتب والدوريات العلمية والأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية والوثائق والمطبوعات ومواقع الإنترنت الرسمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية

استخدم الباحثين ترميز الاستبانة وإدخالها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة على محاور الدراسة ووصف عينة الدراسة.
- 2- استخدام معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة.

- 3- استخدام الوزن النسبي والانحراف المعياري لترتيب العبارات حسب المتوسط الأعلى لبيان مستوى درجة الموافقة
- 4- عليها وكذلك لبيان التشتت بين أفراد العينة.
- 5- تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

صدق وثبات أداة الدراسة

قام الباحث بقياس صدق وثبات الأداة بطرق متعددة كما يلي:

- 1- تمت صياغة الاستبانة في صورتها الأولية لعرضها على مشرف البحث ومجموعة من أعضاء هيئة التدريس والذين قاموا بتقديم الملاحظات وتم تعديل وحذف ما يلزم بناءً على ملاحظاتهم.
- 2- تم توزيع عدد (10) نسخ من الاستبانة على الموظفين للتأكد من وضوح ودقة الاستبانة ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه المبحوثين وقد استجاب الباحث لأرائهم ومقترحاتهم كعينة استطلاعية (Pilot Study) وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

جدول رقم (1)

الاتساق الداخلي لمعاملات كرونباخ والتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة

البعد	عدد الفقرات النصفية ألفا	التجزئة كرونباخ ألفا
البعد الأول تفويض السلطة	5	0.735
البعد الثاني المشاركة بالمعلومات	5	0.882
البعد الثالث فرق العمل	5	0.938
البعد الرابع التدريب	5	0.881
البعد الخامس التحفيز	5	0.690
البعد السادس المتغير التابع (الانتماء التنظيمي)	8	0.810
عبارات الاستبانة ككل	33	0.900

جدول رقم (3)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	النسبة المئوية	التكرار
الفئة العمرية	25 سنة إلى أقل من 35 سنة	6.1	7
	35 سنة إلى أقل من 45 سنة	68.4	78
المؤهل العلمي	45 سنة فأكثر	25.4	29
	ثانوية عامة فأقل	27.2	31
دراسات عليا	دبلوم متوسط	27.2	31
	بكالوريوس	43.0	49
الخبرة العملية	دراسات عليا	2.6	3
	أقل من 5 سنوات	1.8	2
الوظيفة الحالية	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	83.3	95
	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	11.4	13
المرتبة الحالية	25 سنة فأكثر	3.5	4
	رئيس قسم	6.1	7
المرتبة الحالية	مساعد رئيس قسم	5.3	6
	إداري	88.6	101
المرتبة الحالية	من المرتبة الخامسة فأقل	70.2	80
	من المرتبة 6 إلى المرتبة 10	29.8	34

- 3- تم استخدام معاملي «كرونباخ ألفا» وطريقة التجزئة النصفية في حساب معامل الثبات حيث بلغت معادلة كرونباخ ألفا (0.916) وهي قريبة جداً من الواحد الصحيح مما يعني أن هنالك ثبات عالي جداً، مما يجعل الدراسة مطمئنة لسلامة أداة الدراسة في جمع البيانات وإمكانية الاعتماد على النتائج التي نخرج بها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، والجدول رقم (1) يوضح نتائج الاتساق الداخلي للمتغيرات.

توضح النتائج في الجدول رقم (1) أن معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا انحصر بين (0.714-0.915)، وبطريقة التجزئة النصفية انحصر بين (0.690-0.938)، ومعامل ثبات كرونباخ ألفا الكلي (0.957) ومعامل ثبات التجزئة النصفية الكلي (0.900) وهي قيمة دالة إحصائية ممتازة لإجراء الدراسة، مما يشير إلى توفر صدق الاتساق الداخلي لعبارة أبعاد الدراسة.

جدول رقم (2)

قيمة المتوسط المرجح والرأي السائد	قيمة المتوسط المرجح والرأي السائد
1.00 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة
1.81 إلى أقل من 2.6	غير موافق
2.6 إلى أقل من 3.4	محايد
3.4 إلى أقل من 4.2	موافق
4.2 إلى 5	موافق بشدة

ولمعرفة الفئة التي

تنتمي إليها إجابات أفراد العينة. بحسب قيمة المتوسط المرجح لإجابات العينة تكون درجة التوافق أو الرأي السائد للعينة: كما في الجدول رقم (2).

نتائج الدراسة

أولاً - الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل ومعالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة التي طبقت على عينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي: كما في الجدول رقم (3):

- يتضح من الجدول رقم (3) أن النسب المئوية والتكرارات للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة جاءت كما يلي:
- العمر: إن 68.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة إلى أقل من 45 سنة ، بينما 25.4% كانت أعمارهم من 45 سنة فأكثر ، ونسبة 6.1% تراوحت أعمارهم ما بين 25 إلى أقل من 35 سنة ، وهم الفئة الأقل من أفراد الدراسة.
- المستوى التعليمي: إن غالبية عينة الدراسة يحملون مؤهل بكالوريوس (43%)، بينما تساوت نسبة حاملي مؤهل ثانوية عامة فأقل وحملة دبلوم متوسط حيث بلغت 27.2% لكل منهما و 2.6% مؤهلهم دراسات عليا، وهي الفئة الأقل.
- عدد سنوات الخبرة العملية: إن (83.3%) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم من (5 سنوات إلى أقل من 15 سنة) ، وهي الفئة الأعلى ، و (11.4%) خبرتهم من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة، و (3.5%) خبرتهم 25 سنة فأكثر، وهي الفئة الأقل بنسبة (1.8%).
- الوظيفة الحالية: إن نسبة (88.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة نوع وظيفتهم إدارية، و (6.1%) وظيفة رئيس قسم، والفئة الأقل (5.3%) على وظيفة مساعد رئيس قسم.
- المرتبة الحالية: إن (70.2%) من أفراد العينة في المرتبة الخامسة فأقل وهي الفئة الأكثر، بينما (29.8%) من المرتبة 6 إلى المرتبة 10 .

ثانياً - تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

لتحقيق أهداف الدراسة تمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية لقياس مستوى التمكين الإداري من منظور الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (4)

التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على البُعد الأول (تفويض السلطة) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المحور	رقم
1	0.99	0.82	4.28	تثق الإدارة في قدرتي على أداء مهام الوظيفة	2
2	0.97	0.86	4.1	أمتلك السلطة الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بواجباتي الوظيفية	1
3	1.05	0.73	3.85	لدي الصلاحيات التي تمكنني من تطوير عملي	5
4	1.1	0.71	3.64	لا يتدخل رؤسائي في الصلاحيات المفوضة لي أثناء تأدية عملي	3
5	1.1	0.77	3.53	أملك المبادرة في التعامل مع المشكلات دون الرجوع للإدارة العليا	4
	1.04	0.778	3.88	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات بعد تفويض السلطة بلغ (3.88) وبانحراف معياري مقداره (1.04)، مما يعني وفق مقياس ليكرت الخماسي بأن الموظفين يبدون الموافقة على وجود اهتمام الإدارة بتفويض السلطة للموظف الإداري. ومن حيث الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري وفق الترتيب التنازلي للمتوسط الحسابي فقد كانت كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (2) (تثق الإدارة في قدرتي على أداء مهام الوظيفة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.28، وبانحراف معياري قدره 0.99، ومستوى استجابة (موافق بشدة) مما يدل على أن الإدارة تثق في قدرة الموظف الإداري على أداء مهامه الوظيفية.
- كما جاءت العبارة رقم (1) (أمتلك السلطة الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بواجباتي الوظيفية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.1، وبانحراف معياري قدره 0.97، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الموظف الإداري يمتلك السلطة الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بواجباته الوظيفية.
- وأما العبارة رقم (5) (لدي الصلاحيات التي تمكنني من تطوير عملي) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.85، وبانحراف معياري قدره 1.05، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الموظفين الإداريين لديهم الصلاحيات التي تمكنهم من تطوير عملهم.
- جاءت العبارة رقم (3) (لا يتدخل رؤسائي في الصلاحيات المفوضة لي أثناء تأدية عملي) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.64، وبانحراف معياري قدره 1.1، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الرؤساء لا يتدخلون في الصلاحيات المفوضة للموظفين أثناء تأدية العمل.

- جاءت العبارة رقم (4) (أملك المبادرة في التعامل مع المشكلات دون الرجوع للإدارة العليا) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وبانحراف معياري قدره 1.1، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الموظف لديه المبادرة في التعامل مع المشكلات دون الرجوع للإدارة العليا.

جدول رقم (5)

التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على البُعد الثاني (المشاركة بالمعلومات) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

رقم	المحور	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية المعيارية	الانحراف المعياري	الترتيب
2	يشاركني رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص عملي.	4.2	0.73	0.94	1
4	أحصل على المعلومات التي تخص عملي بسهولة.	4.04	0.84	0.95	2
5	تتوفر المصداقية والشفافية في المعلومات والثقة في نقلها.	3.9	0.76	1.02	3
3	يتم تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية.	3.82	0.81	1.16	4
1	تفسح الإدارة المجال للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالها	3.67	0.78	1.21	5
	المتوسط العام	3.93	0.784	1.06	

كما يوضح الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات بعد المشاركة بالمعلومات بلغ (3.93) وبانحراف معياري قدره (1.06). ويقع ضمن الفئة (3.4 - 4.2) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق) مما يدل على أن غالبية عينة الدراسة يوافقون على توفير الإدارة للمعلومات ومشاركتها معهم في اتخاذ القرارات. وقد تم ترتيب العبارات تنازلياً وفق المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (2) (يشاركني رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص عملي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.2، وبانحراف معياري قدره 0.94، ومستوى استجابة (موافق بشدة) مما يدل على مشاركة الرئيس المباشر بالمعلومات التي تخص العمل مع الموظفين.
- حصلت العبارة رقم (4) (أحصل على المعلومات التي تخص عملي بسهولة) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.04، وبانحراف معياري قدره 0.95، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الموظف يستطيع الحصول على المعلومات التي تخص العمل بسهولة.
- جاءت العبارة رقم (5) (تتوفر المصداقية والشفافية في المعلومات والثقة في نقلها) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.9، وبانحراف معياري قدره 1.02، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على وجود المصداقية والشفافية في المعلومات والثقة في نقلها.
- وأما العبارة رقم (3) (يتم تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية) فقد حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.82، وبانحراف معياري قدره 1.16، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على وجود تبادل للمعلومات بين جميع المستويات الإدارية داخل الإدارة.
- ثم جاءت العبارة رقم (1) (تفسح الإدارة المجال للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.67، وبانحراف معياري قدره 1.21، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الإدارة تفسح المجال للموظفين بالمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل.

جدول رقم (6)

التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على البُعد الثالث (فرق العمل) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

رقم	المحور	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية المعيارية	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتوفر جو من التعاون والمساعدة بين زملاء عملي.	4.36	0.87	0.9	1
3	فرق العمل قادرة على تنفيذ ما يتخذ من قرارات في الإدارة.	4.11	0.77	0.88	2
5	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الإدارة.	3.98	0.82	1.01	3
4	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل بشكل كبير.	3.89	0.78	1.03	4
2	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.	3.86	0.80	1.2	5
	المتوسط العام	4.04	0.80	1.004	

توضح النتائج في الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات بعد فرق العمل بلغ (4.04) وبانحراف معياري قدره (1.004)، مما يدل على أن غالبية عينة الدراسة يبدون الموافقة على اهتمام الإدارة بفرق العمل. وقد تم ترتيب العبارات تنازلياً وفق المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1)

(يتوفر جو من التعاون والمساعدة بين زملاء عملي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.36 وبانحراف معياري قدره 0.9 ومستوى استجابة (موافق بشدة) مما يدل على وجود تعاون ومساعدة بين زملاء العمل بدرجة عالية في الإدارة محل الدراسة.

- كما جاءت العبارة رقم (3) (فرق العمل قادرة على تنفيذ ما يتخذ من قرارات في الإدارة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.11، وبانحراف معياري قدره 0.88، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن فرق العمل قادرة على تنفيذ ما يتخذ من قرارات داخل الإدارة.
- وأما العبارة رقم (5) (تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الإدارة) فكانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.98، وبانحراف معياري قدره 1.01، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أنه تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الإدارة.
- جاءت العبارة رقم (4) (تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل بشكل كبير) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.89، وانحراف معياري قدره 1.03، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الإدارة تدعم فرق العمل بشكل كبير.
- جاءت العبارة رقم (2) (تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.86، وانحراف معياري قدره 1.2، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الإدارة تركز على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.

جدول رقم (7)

التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على البُعد الرابع (التدريب) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

رقم	المحور	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الترتيب
2	توفر الإدارة للموظفين دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وتنميتها بشكل مستمر	3.95	0.75	1.06	1
3	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	3.92	0.79	0.96	2
4	تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.89	0.78	1.07	3
5	تسعى الإدارة إلى تطوير موظفيها	3.89	0.78	1.037	4
1	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب داخل العمل	3.73	0.78	1.18	5
	المتوسط العام	3.88	0.77	1.06	

توضيح النتائج في الجدول رقم

(7) بأن المتوسط الحسابي الكلي لعبارة بعد التدريب بلغ (3.88) وبانحراف معياري قدره (1.06)، ويقع ضمن الفئة (3.4-4.2) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق) مما يدل على أن غالبية عينة الدراسة يوافقون على أن هناك اهتمام من قبل الإدارة بتدريب الموظفين. وقد تم ترتيب العبارات تنازلياً وفق المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (2) (توفر الإدارة للموظفين دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وتنميتها بشكل مستمر) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.95، وبانحراف معياري قدره 1.06، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الإدارة توفر للموظفين دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وتنميتها بشكل مستمر.
- جاءت العبارة رقم (3) (يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.92، وبانحراف معياري قدره 0.96، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أنه يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.
- جاءت العبارة رقم (4) (تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.89، وبانحراف معياري قدره 1.07، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على اهتمام الإدارة بتشجيع الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
- جاءت العبارة رقم (5) (تسعى الإدارة إلى تطوير موظفيها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.89، وبانحراف معياري قدره 1.037، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الإدارة تسعى لتطوير موظفيها.
- جاءت العبارة رقم (1) (تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب داخل العمل) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.73، وبانحراف معياري قدره 1.18، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الإدارة تتبنى خطة واضحة للتدريب داخل العمل.

جدول رقم (8)
التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على البُعد الخامس (التحفيز)
مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	المحور	رقم
1	1	0.79	3.97	تعد كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقية	1
2	1.21	0.77	3.84	تقدر الإدارة جهودي في العمل	2
3	1.08	0.74	3.69	يسمح لي نظام العمل المتبع في الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3
4	1.32	0.58	3.13	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	5
5	1.3	0.63	2.9	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الإدارة	4
	1.182	0.70	3.51	المتوسط العام	

في نظام الترقية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.97، وانحراف معياري قدره 1، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن كفاءة الموظفين داخل الإدارة تُعد معياراً مهماً في نظام الترقية.

جاءت العبارة رقم (2) (تقدر الإدارة جهودي في العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.84، وانحراف معياري قدره 1.21، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الإدارة تقدر جهود الموظفين في العمل.

جاءت العبارة رقم (3) (يسمح لي نظام العمل المتبع في الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.69، وانحراف معياري قدره 1.08، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن نظام العمل المتبع بالإدارة يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

جاءت العبارة رقم (5) (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.13، وانحراف معياري قدره 1.32، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الراتب الذي يتقاضاه الموظفين يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل.

جاءت العبارة رقم (4) (أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الإدارة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.9، وانحراف معياري قدره 1.3، ومستوى استجابة (محايد) مما يدل على أن العدالة والموضوعية في نظام الترقيات متوسطة في الإدارة محل الدراسة.

جدول رقم (9)
التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على البُعد السادس (الانتماء التنظيمي) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	المحور	رقم
1	0.76	0.86	4.56	أشعر بأن عملي يستحق مني الإخلاص والانتماء	3
2	0.74	0.88	4.45	أشعر بالانتماء تجاه زملائي الأمر الذي يدفعني للبقاء في مناصبي	4
3	0.86	0.91	4.41	مستعد لبذل جهد أكبر مما هو متوقع لمساعدة الإدارة على النجاح	2
4	0.91	0.89	4.32	أشعر بالفخر كوني أحد أفراد الطاقم الإداري لإدارة التعليم.	1
5	0.91	0.84	4.25	أشعر بالاعتزاز وأنا أحدث للأخريين عن طبيعة عملي وأتسرف بالانضمام إليه	8
6	0.83	0.79	4.21	أشعر بأن وجودي في العمل يمثل استثماراً وظيفياً لي ضمن مساري المهني	5
7	1.12	0.73	3.97	بقائي في الوقت الحالي في مناصبي الإداري نابع من طموحي المهني	6
8	1.26	0.85	3.66	مناخ العمل الذي أعمل فيه مريح ومستقر ويشجع على التطور المهني	7
	0.923	0.84	4.23	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (8) بأن المتوسط الحسابي الكلي لعبارة بعد التحفيز بلغ (3.51) وانحراف معياري قدره (1.182)، ويقع ضمن الفئة (3.4-4.2) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق) مما يدل على أن غالبية عينة الدراسة يوافقون على أن الإدارة تهتم بتحفيز الموظفين. وقد تم ترتيب العبارات تنازلياً وفق المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) (تعد كفاءة الموظفين معياراً مهماً

في نظام الترقية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.97، وانحراف معياري قدره 1، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن كفاءة الموظفين داخل الإدارة تُعد معياراً مهماً في نظام الترقية.

- جاءت العبارة رقم (2) (تقدر الإدارة جهودي في العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.84، وانحراف معياري قدره 1.21، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الإدارة تقدر جهود الموظفين في العمل.

- جاءت العبارة رقم (3) (يسمح لي نظام العمل المتبع في الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.69، وانحراف معياري قدره 1.08، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن نظام العمل المتبع بالإدارة يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

- جاءت العبارة رقم (5) (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.13، وانحراف معياري قدره 1.32، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن الراتب الذي يتقاضاه الموظفين يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل.

- جاءت العبارة رقم (4) (أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الإدارة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.9، وانحراف معياري قدره 1.3، ومستوى استجابة (محايد) مما يدل على أن العدالة والموضوعية في نظام الترقيات متوسطة في الإدارة محل الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (9) بأن المتوسط الحسابي الكلي لعبارة بعد الانتماء التنظيمي حقق متوسطاً حسابياً بلغ (4.23) وانحراف معياري قدره (0.923)، ويقع ضمن الفئة (4.2-5) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق بشدة) مما يدل على أن غالبية عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن لديهم انتماء تنظيمي تجاه إدارتهم. وقد تم ترتيب العبارات تنازلياً وفق المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (3) (أشعر

بأن عملي يستحق مني الإخلاص والانتماء) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.56، وانحراف معياري قدره

0.76، ومستوى استجابة (موافق بشدة) مما يدل على أن الموظف في الإدارة محل الدراسة يشعر بأن العمل الذي يقوم به يستحق الإخلاص والانتماء.

- جاءت العبارة رقم (4) (أشعر بالانتماء تجاه زملائي الأمر الذي يدفعني للبقاء في مناصبي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.45، وبانحراف معياري قدره 0.74، ومستوى إجابة (موافق بشدة) مما يدل على أن الانتماء تجاه الزملاء أمر يدفع إلى البقاء في المنصب.

- جاءت العبارة رقم (2) (مستعد لبذل جهد أكبر مما هو متوقع لمساعدة الإدارة على النجاح) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.41، وبانحراف معياري قدره 0.86، ومستوى استجابة (موافق بشدة) مما يدل على الاستعداد التام من قبل الموظفين لبذل جهد أكبر لمساعدة الإدارة على النجاح.

- جاءت العبارة رقم (1) (أشعر بالفخر كوني أحد أفراد الطاقم الإداري لإدارة التعليم) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.32، وبانحراف معياري قدره 0.91، ومستوى استجابة (موافق بشدة) مما يدل على أن الموظفين يفتخرون بأنهم أحد أفراد الطاقم الإداري لإدارة التعليم بمحافظة الليث.

- جاءت العبارة رقم (8) (أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن طبيعة عملي وأتسرف بالانضمام إليه) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4.25، وبانحراف معياري قدره 0.91، ومستوى استجابة (موافق بشدة) مما يدل على الشعور بالفخر والاعتزاز لدى الموظفين وهم يتحدثون للآخرين عن طبيعة العمل الذي يقومون به.

- جاءت العبارة رقم (5) (أشعر بأن وجودي في العمل يمثل استثماراً وظيفياً لي ضمن مساري المهني) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 4.21، وبانحراف معياري قدره 0.83، ومستوى استجابة (موافق بشدة) مما يدل على أن وجود الموظف في العمل يمثل استثماراً وظيفياً له ضمن مساره المهني.

- جاءت العبارة رقم (6) (بقائي في الوقت الحالي في مناصبي الإداري نابع من طموحي المهني) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.97، وبانحراف معياري قدره 1.12، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن بقاء الموظف في منصبه الإداري نابع من طموحه المهني.

- جاءت العبارة رقم (7) بالمرتبة الثامنة (مناخ العمل الذي أعمل فيه مريح ومستقر ويشجع على التطور المهني) بمتوسط حسابي بلغ 3.66، وبانحراف معياري قدره 1.26، ومستوى استجابة (موافق) مما يدل على أن مناخ العمل في الإدارة محل الدراسة مريح ومستقر ويشجع على التطوير المهني.

جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف العمر

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	36.397	2	18.199	1.446	240.
	داخل المجموعات الكلي	1396.839	111	12.584		
المشاركة بالمعلومات	بين المجموعات	71.714	2	35.857	1.861	160.
	داخل المجموعات الكلي	2138.541	111	19.266		
فرق العمل	بين المجموعات	138.056	2	69.028	4.063	020.
	داخل المجموعات الكلي	1885.699	111	16.988		
التدريب	بين المجموعات	24.697	2	12.348	578.	562.
	داخل المجموعات الكلي	2369.830	111	21.350		
التحفيز	بين المجموعات	22.342	2	11.171	554.	576.
	داخل المجموعات الكلي	2239.938	111	20.180		
المتغير التابع (الانتماء التنظيمي)	بين المجموعات	130.297	2	65.148	2.033	136.
	داخل المجموعات الكلي	3556.861	111	32.044		
		3687.158	113			

مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً إلى اختلاف خصائص عينة الدراسة مع متغيرات الدراسة وقد استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية كما يلي:

أولاً - الفروق حسب اختلاف العمر

يتضح من الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات

جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	18.183	3	6.061	471.	703.
	داخل المجموعات الكلي	1415.054	110	12.864		
المشاركة بالمعلومات	بين المجموعات	31.899	3	10.633	537.	658.
	داخل المجموعات الكلي	2178.355	110	19.803		
فرق العمل	بين المجموعات	39.561	3	13.187	731.	536.
	داخل المجموعات الكلي	1984.194	110	18.038		
التدريب	بين المجموعات	73.436	3	24.479	1.160	328.
	داخل المجموعات الكلي	2321.090	110	21.101		
التحفيز	بين المجموعات	65.031	3	21.677	1.085	359.
	داخل المجموعات الكلي	2197.250	110	19.975		
المتغير التابع (الانتماء التنظيمي)	بين المجموعات	5.549	3	1.850	055.	983.
	داخل المجموعات الكلي	3681.609	110	33.469		
		3687.158	113			

الدراسة التمكين الإداري بأبعاده والانتماء التنظيمي، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) لجميع الأبعاد باستثناء بُعد فرق العمل والذي يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.02) وهي أقل من (0.05) ويعزى ذلك إلى وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول فرق العمل إلا أنه بشكل عام تشير بقية الأبعاد إلى عدم تأثير العمر في أهمية التمكين الإداري وأثره في تعزيز الانتماء التنظيمي، فالكل يقرون بأهمية ذلك،

ثانياً - الفروق حسب اختلاف المؤهل العلمي

سعت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة يمكن أن تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي كما يتضح من الجدول رقم (11) والذي يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة التمكين الإداري بأبعاده والانتماء التنظيمي حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) لجميع الأبعاد ويشير ذلك إلى عدم تأثير المؤهل العلمي على أهمية التمكين الإداري وأثره في تعزيز الانتماء التنظيمي، لدى الموظفين الإداريين فالكل يقرون بأهمية ذلك،

ثالثاً - الفروق حسب اختلاف عدد سنوات الخبرة

يتضح من الجدول رقم (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة التمكين الإداري بأبعاده والانتماء التنظيمي حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) لجميع

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	43.413	3	14.471	1.145	334.
	داخل المجموعات الكلي	1389.824	110	12.635		
المشاركة بالمعلومات	بين المجموعات	69.851	3	23.284	1.197	315.
	داخل المجموعات الكلي	2140.403	110	19.458		
فرق العمل	بين المجموعات	65.078	3	21.693	1.218	307.
	داخل المجموعات الكلي	1958.677	110	17.806		
التدريب	بين المجموعات	57.848	3	19.283	908.	440.
	داخل المجموعات الكلي	2336.679	110	21.243		
التحفيز	بين المجموعات	17.618	3	5.873	288.	834.
	داخل المجموعات الكلي	2244.663	110	20.406		
المتغير التابع (الانتماء التنظيمي)	بين المجموعات	200.249	3	66.750	2.106	104.
	داخل المجموعات الكلي	3486.909	110	31.699		
		3687.158	113			

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف الوظيفة الحالية

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	38.413	2	19.206	1.528	221.
	داخل المجموعات	1394.824	111	12.566		
	الكلية	1433.237	113			
المشاركة بالمعلومات	بين المجموعات	67.316	2	33.658	1.743	180.
	داخل المجموعات	2142.938	111	19.306		
	الكلية	2210.254	113			
فرق العمل	بين المجموعات	71.629	2	35.815	2.036	135.
	داخل المجموعات	1952.125	111	17.587		
	الكلية	2023.754	113			
التدريب	بين المجموعات	101.962	2	50.981	2.468	089.
	داخل المجموعات	2292.564	111	20.654		
	الكلية	2394.526	113			
التحفيز	بين المجموعات	112.246	2	56.123	2.897	059.
	داخل المجموعات	2150.035	111	19.370		
	الكلية	2262.281	113			
المتغير التابع (الانتماء التنظيمي)	بين المجموعات	159.740	2	79.870	2.513	086.
	داخل المجموعات	3527.418	111	31.779		
	الكلية	3687.158	113			

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المرتبة الحالية

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	1.232	1	1.232	096.	757.
	داخل المجموعات	1432.005	112	12.786		
	الكلية	1433.237	113			
المشاركة بالمعلومات	بين المجموعات	7.949	1	7.949	404.	526.
	داخل المجموعات	2202.305	112	19.663		
	الكلية	2210.254	113			
فرق العمل	بين المجموعات	53.002	1	53.002	3.012	085.
	داخل المجموعات	1970.752	112	17.596		
	الكلية	2023.754	113			
التدريب	بين المجموعات	3.047	1	3.047	143.	706.
	داخل المجموعات	2391.479	112	21.352		
	الكلية	2394.526	113			
التحفيز	بين المجموعات	4.613	1	4.613	229.	633.
	داخل المجموعات	2257.668	112	20.158		
	الكلية	2262.281	113			
المتغير التابع (الانتماء التنظيمي)	بين المجموعات	3.888	1	3.888	118.	732.
	داخل المجموعات	3683.270	112	32.886		
	الكلية	3687.158	113			

الأبعاد ويشير ذلك إلى عدم تأثير عدد سنوات الخبرة على أهمية التمكين الإداري وأثره في تعزيز الانتماء التنظيمي، لدى الموظفين الإداريين فالكل يقرون بأهمية ذلك،

رابعاً - الفروق حسب اختلاف الوظيفة الحالية

يتضح من الجدول رقم (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة التمكين الإداري بأبعاده والانتماء التنظيمي حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) لجميع الأبعاد وهذا يشير إلى عدم تأثير الوظيفة الحالية على أهمية التمكين الإداري وأثره في تعزيز الانتماء التنظيمي، لدى الموظفين الإداريين فالكل يقرون بأهمية ذلك،

خامساً - الفروق حسب اختلاف المرتبة الحالية:

يتضح من الجدول رقم (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة التمكين الإداري بأبعاده والانتماء التنظيمي حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) لجميع الأبعاد ويشير ذلك إلى عدم تأثير المرتبة الحالية في أهمية التمكين الإداري وأثره في تعزيز الانتماء التنظيمي، لدى الموظفين الإداريين فالكل يقرون بأهمية ذلك،

تأثير التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي:

تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) للكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي في إدارة التعليم بمحافظة الليث من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وقد جاءت النتائج كما يلي:

- حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البُعد (3.93) وبانحراف معياري قدره (1.06)، ويقع ضمن الفئة (3.4- 4.2) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق).
- 5- يوافق غالبية عينة الدراسة على وجود فرق العمل داخل الإدارة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البُعد (4.04) وبانحراف معياري قدره (1.004)، ويقع ضمن الفئة (3.4- 4.2) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق).
- 6- يوافق غالبية عينة الدراسة على أن هناك اهتمام عال من قبل الإدارة بالتدريب حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البعد (3.88) وبانحراف معياري قدره (1.06)، ويقع ضمن الفئة (3.4- 4.2) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق).
- 7- يوافق غالبية عينة الدراسة على أن الإدارة محل الدراسة تهتم بالتحفيز حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البُعد (3.51) وبانحراف معياري قدره (1.182)، ويقع ضمن الفئة (3.4- 4.2) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)
- 8- يوافق غالبية عينة الدراسة بشدة على أن لديهم انتماء تنظيمي تجاه إدارتهم حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البُعد (4.23) وبانحراف معياري قدره (0.923)، ويقع ضمن الفئة (4.2- 5) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق بشدة)

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن طرح التوصيات التالية:

- 1- التعرف بأهمية التمكين الإداري ومنح صلاحيات أكبر للموظفين وربطها بأهداف وبرامج رؤية المملكة 2030.
- 2- تحديث أبعاد التمكين الإداري بشكل مستمر وفق متطلبات كل مرحلة لتحقيق النتائج المرجوة من عملية التمكين الإداري وتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية.
- 3- ضرورة تركيز الجهود لتفعيل دور التمكين الإداري بأبعاده المختلفة وفق رؤية المملكة 2030 للاستفادة من الإمكانيات الحالية والمستقبلية للموظف الإداري لاستمرار تحقيق تميز ونجاح الإدارات الحكومية.
- 4- تشجيع الإدارات التي تهتم بالتمكين الإداري من خلال الاستفادة من خبراتهم لتطبيقها على الإدارات الأخرى .
- 5- تبني الإدارة خطة مستمرة للتطوير المهني للموظفين الإداريين من خلال التدريب وفق الاحتياجات التدريبية.
- 6- الاهتمام بالعدالة والموضوعية في نظام الترقيات والحوافز الأخرى من قبل الإدارة لتكون داعمة محفز للجهود التي تبذل في العمل.
- 7- الاستثمار الأمثل لوجود الموظف الإداري في العمل استثماراً وظيفياً ضمن مساره المهني لتحفيزه على الاستمرار في الإبداع والتطوير لاستمرار نجاحه في التميز والعدالة داخل الإدارة.
- 8- ضرورة أن يتوفر في بيئة العمل التي يتم تطبيق التمكين الإداري بها مناخ مريح ومستقر يشجع على التطور المهني.
- 9- إجراء مزيداً من الدراسات حول موضوع أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي في جهات حكومية أخرى.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده الخمس التالية : تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، وفرق العمل، والتدريب، والتحفيز على الانتماء التنظيمي.
- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على إدارة التعليم بمحافظة الليث.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث.
- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 1442هـ / 2021م.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو رمان، محمد نسيم. (2016). «أثر التمكين الإداري على التحسين الإبداعي لدى العاملين في الإدارة العامة الأردنية»، *المجلة الدولية للأعمال والاجتماعية*، مجلد 7، عدد 1، ص ص 183-190.
- ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل. (1994). *لسان العرب*. ط3. دار صفاء، بيروت.
- البشير، التاج محمد. (2018). «أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران»، *مجلة اماراتك الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا*، عدد 29، ص ص 101-124.
- الحاكم، علي عبد الله؛ وعلي أمينة عبد القادر. (2015). «العلاقة بين مقومات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العامة بمدينة الخرطوم»، *مجلة العلوم الاقتصادية*، مجلد 16، عدد 1، ص ص 176-198.
- الحوال، سعاد فهد. (2018). «علاقة الأمن النفسي بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة الكويت»، *مجلة فكري وإبداع*، عدد 123، ص ص 45-76.
- الزعبي، محمد عمر؛ والهزايمة، أحمد صالح. (2019). «أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية أورانج»، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 39، عدد 3، ص ص 79-92.
- الساعدي، مؤيد. (2010). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن، الوراق للطباعة والتوزيع.
- الطنيجي، سعيد محمد. (2016). *أثر التمكين على أداء فرق العمل: دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة*، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- العتيبي، عبد الله بن ضاوي. (2015). «التمكين الإداري وأثره على إبداع العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بالطائف»، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة جامعة بور سعيد، عدد 4، ص ص 399-404.
- القرشي، عبد الله سليم. (2014). «أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف»، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، جامعة بورسعيد، عدد 1، ص ص 390-420.
- اللوزي، موسى. (2010). *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*. ط5. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- المطيري، ضيف الله عبيد. (2020). «العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية»، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مجلد 27، عدد 1، ص ص 27-54.
- بغدود، راضية. (2020). «أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات»، *مجلة الاقتصاد الجديد*، مجلد 11، عدد 2، ص ص 488-502.
- بوسالم، أبو بكر. (2010). *أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية*، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- جاد الرب، سيد محمد. (2009). *استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية*. الإسماعيلية، القاهرة، دار الكتاب الحديث.
- خطاب، عائدة سيد. (2014). *العولمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إعادة الهيكلة والاندماج*. القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
- خيرة، ذكرى. (2014). *الانتماء التنظيمي وأخلاقيات العمل: دراسة ميدانية بمديرية الصحة والسكان بولاية ورقلة*. ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- سفر، منال. (2017). «التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى»، *مجلة العلوم الإدارية*، الجامعة الأردنية، عدد 44، ص ص 299-313.
- عبد الحسين، صفاء جواد. (2016). «أثر التمكين الإداري على الرضى الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني»، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، عدد 22، ص ص 77-98.

- عثمان، مهنا أحمد. (2019). «أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة النيل للبتترول»، *مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مجلد 5، عدد 2، ص 141-178.
- عفانة، حسن مروان. (2013). *التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية والدولية العاملة في قطاع غزة*، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- عورتاني، مأمون عبد القادر. (2003). *العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية*، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- غربي، حنان. (2016). *أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة Civenco*، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- فلاق، محمد؛ ونافلة، قدور. (2011). *أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية*، (مؤتمر علمي) عمان، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- كواشي، مراد. (2017). «دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصيني بالمليدة»، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الأنبار، مجلد 9، عدد 20، ص 204-222.
- مجمع اللغة العربية بالقاهرة. (4002). *المعجم الوسيط*. ط 4. 1425 هـ/2004 م.
- محمدي، عبد القادر. (2016). *دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي*، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر.
- محمدية، عمر جهاد عبد الرحيم. (2016). *أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- مرزوق، عبد العزيز علي. (1433 هـ). *دراسات إدارية معاصرة*. جدة، مكتبة خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- مصنوعة، أحمد. (2019). «التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين: بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشراقية بجامعة حسين بو علي بالشلف»، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، عدد 16، ص 325-354.
- ناضرين، محمود. (2011). *التمكين وأثره على أداء أفرقة العمل الإدارية: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة بمجموعة شركات دله البركة القابضة بمدينة جدة*، رسالة دكتوراه، جامعة الإسكندرية، مصر.
- نمر، محمد سامي حمدان؛ والخفاجي، نعمة عباس خضير. (2019). *أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء في وزارة الطاقة والثروة المعدنية*، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Baird, K. and Wang, H. (2010). "Employee Empowerment: extent of Adoption and Influential Factors", *Personnel Review*, 39 (5), pp. 574-599.
- Franz, C. (2004). *"Cultural Study of Employee Empowerment and Organizations Justice"*, PhD. Dissertation, Wayne State University.
- Onne, J. (2004). "The Barriers Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment", *Work and Stress Journal*, 18 (1), pp.1-10.
- Osborn, J. (2002). *"Components of Empowerment and How They Differentially Relate to Employee Job Satisfaction: Organizational Commitment and Intent to Leave the Job"*, From The World Wide Web.
- Rana, Surekha and Singh, Vandana. (2016). "Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical Study in IT Industry", *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 21, Issue 10, Ver. 12, PP. 23-29.
- Yang, Seung-Bum and Choi, S. O. (2009). "Employee Empowerment and Team Performance, Autonomy, Responsibility, Information and Creativity", *Team Performance Management*, 15 (5/6), pp. 289-301.

The Impact of Administrative Empowerment on Enhancing Organizational Affiliation: A Field Study on the Administrative Staff of the Education Department in Al-Leith Governorate

Abdullah Hamed A. Almalki

Master's Degree in Public Administration
Faculty of Economics and Management
King Abdulaziz University in Jeddah
Kingdom of Saudi Arabia
adf-13@hotmail.com

Dr. Faisal Ahmed Shuaibi

Associate Professor of Public Administration
Department of Public Administration
Faculty of Economics and Administration
King Abdulaziz University in Jeddah
Kingdom Saudi Arabia
fshuaibi@kau.edu.sa

ABSTRACT

The study aimed to identify the effect of administrative empowerment in enhancing the organizational affiliation of the administrative staff of the Education Department in Al-Leith Governorate, by measuring the dimensions of administrative empowerment represented in (delegating authority, sharing information, work teams, training, motivation) on enhancing organizational affiliation, and the study used a Descriptive and analytical approach, and it adopted the questionnaire as a main tool for collecting study data from a random sample of (152) administrative employees in the Education Department in Al-Leith Governorate.

Descriptive and analytical statistical tests were performed to test the study hypotheses, using the statistical package for social sciences SPSS. The study results include: the presence of high level organizational affiliation among the employees of the education department in Al-Laith Governorate from the respondents' point of view, and therefore it can be noted that the organizational affiliation of employees can be enhanced through the application of administrative empowerment of employees and giving them more powers to continue giving within their organizations.

The study also revealed a statistically significant effect between administrative empowerment in its various dimensions on enhancing organizational affiliation at the significance level of 0.05 The study recommends a number of recommendations, the most important of which are: Defining the importance of administrative empowerment and granting greater powers to employees and linking them to the goals and programs of the Saudi's Vision 2030, as well as continuously updating the dimensions of administrative empowerment according to the requirements of each stage to achieve the desired results of the administrative empowerment process, strengthening the positive aspects and addressing the negative aspects, in addition to the necessity of Focusing efforts to activate the role of administrative empowerment in its various dimensions in accordance with the Saudi's vision 2030 to take advantage of the current and future capabilities of the administrative employee to continue achieving excellence and success in government departments.

Keywords: *Administrative Empowerment, Organizational Affiliation, Human resources, Education Administration in Al-Laith Governorate.*

