

دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي مراقبة التربية والتعليم العجيلات

أ. أحمد مبارك رمضان الفلاح

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد العجيلات، جامعة الزاوية، ليبيا

Ahmdflah784@gmail.com

تاريخ الإرسال 2026/1/11 م تاريخ القبول 2026/2/12 م

The Role of Administrative Empowerment in Achieving Organizational Commitment from the Perspective of Employees of the Al-Ajilat

Department of Management, Faculty of Economics, Al-Ajaylat College,
University of Zawiya, Libya

Ahmed Mubarak Ramadan Al-Falah

Ahmdflah784@gmail.com

Abstract:

This study aimed to explore the role of administrative empowerment, in all its dimensions, in achieving organizational commitment from the perspective of the employees of the Education Supervision Directorate under study. A questionnaire consisting of 22 items was designed, and a sampling method was used to collect data from the study population. A total of 103 questionnaires were distributed to all employees in the offices under study, of which 93 were returned. Among them, 83 questionnaires were valid for statistical analysis, representing 86% of the total population.

The study relied on both the descriptive and analytical approaches, and field study methods were used to collect the necessary data. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 24, was used to analyze the data and test the study hypotheses. Descriptive statistics were employed to present the study questions, and simple linear regression analysis was used to test the hypotheses.

Keywords:

Administrative Empowerment, Organizational Commitment

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور التمكين الإداري بجميع أبعاده في تحقيق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفين مراقبة التربية قيد الدراسة. تم تصميم استمارة استبيان تكونت من (22) عبارة، واستخدم أسلوب المعاينة لجمع البيانات من

مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع (103) استمارة على جميع العاملين بالمكاتب محل الدراسة، واستُرد منها (93) استمارة، كان منها (83) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، مما يمثل 86% من حجم المجتمع الكلي.

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، واستُخدمت أساليب الدراسة الميدانية لجمع البيانات الضرورية. كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS إصدار 24 لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لعرض أسئلة الدراسة، واستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضياتها.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ، الالتزام التنظيمي.

المقدمة:

في ظل التغيرات المتلاحقة التي يشهدها عالم الأعمال، واشتداد حدة المنافسة بين المنظمات بمختلف أنواعها، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة تضمن لها الاستمرار والتميز وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولم يعد التركيز مقتصرًا على الجوانب المادية أو الهيكلية فقط، بل اتجه الاهتمام بشكل متزايد نحو العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، لما له من دور محوري في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق برز مفهوم الالتزام التنظيمي كأحد أهم المؤشرات التي تعكس قوة العلاقة بين العاملين ومنظماتهم، ومدى ولائهم واستعدادهم لبذل الجهد والمحافظة على استقرار المنظمة واستمراريتها.

وفي هذا المجال، يُعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر، لما له من أثر واضح في تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات. ويقوم التمكين الإداري على منح الموظفين الصلاحيات اللازمة، وتوفير المعلومات، وبناء الثقة، وتنمية المهارات، بما يسهم في تعزيز شعورهم بالأهمية والاستقلالية والقدرة على التأثير في بيئة العمل. كما يُسهم التمكين في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يدعم الإبداع والابتكار، ويعزز روح الفريق والعمل الجماعي.

وتتبع أهمية دراسة دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي من كونه أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وسلوكيات العاملين داخل المنظمة. فكلما شعر الموظفون بالتمكين والثقة والدعم من الإدارة، زاد مستوى

الالتزام التنظيمي، سواء العاطفي أو الاستمراري أو المعياري، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء، والرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التمكين الإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي، وبيان مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين فاعليتها في بيئة عمل متغيرة ومتطلبة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات متزايدة ناتجة عن التغيرات السريعة في بيئة العمل، واشتداد المنافسة، وارتفاع توقعات العاملين، الأمر الذي يفرض عليها البحث عن أساليب إدارية حديثة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز استقرارها التنظيمي. ويُعد الالتزام التنظيمي من أبرز العوامل التي تسهم في نجاح المنظمات، لما له من دور محوري في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الولاء المؤسسي، وتقليل معدلات التسرب الوظيفي والغياب. إلا أن العديد من المنظمات تعاني من ضعف مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس سلباً على تحقيق أهدافها واستدامتها.

وبناءً على ذلك، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

ما مستوى التمكين الإداري المتمثل في: (تفويض السلطة، فرق العمل والتدريب، التحفيز والاتصال الفعال) بمراقبة التعليم/ العجيلات؟
ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بمراقبة التعليم/ العجيلات؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي (تفويض السلطة، فرق العمل والتدريب، التحفيز والاتصال الفعال) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مراقبة التربية والتعليم العجيلات، وتشمل الأهداف التالية:
- 1. التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري في محل الدراسة.
- 2. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي العاملين محل الدراسة.
- 3. تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين محل الدراسة.
- 4. تقييم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز التمكين الإداري ورفع مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية الليبية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

1. تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بمعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مراقبة التعليم العجيلات، وهو موضوع لم يُستكشف بشكل كافٍ في الأدبيات الحالية، مما يعزز من أهمية النتائج المتوقعة.
2. تعزز من فهمنا الأكاديمي للتمكين الإداري من خلال تقديم رؤية جديدة حول تطبيقاته في بيئة عمل مراقبة التعليم العجيلات، مما يثري المعرفة في هذا المجال.
3. تعتمد الدراسة على الأبعاد المتعرف عليها في الدراسات السابقة، مما يسهل إجراء مقارنات فعالة مع الدراسات السابقة، ويعزز من دقة النتائج.
4. تثري المكتبة العلمية بمعلومات جديدة تسهم في تطوير البحث في هذا المجال، مما يجعلها إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية.

الأهمية العملية:

1. مساعدة القيادات الإدارية في مراقبة التعليم العجيلات على التعرف على واقع التمكين الإداري ومستوى تطبيقه، بما يسهم في تحسين أساليب الإدارة واتخاذ القرار.
2. توفير مؤشرات عملية يمكن الاعتماد عليها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي والاستقرار المؤسسي.
3. الإسهام في توجيه صانعي القرار في قطاع التعليم الليبي إلى أهمية تبني التمكين الإداري كمدخل حديث لتطوير العمل الإداري والتربوي.
4. تمكين الإدارات التعليمية من تشخيص أوجه القصور والمعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري، والعمل على معالجتها بأساليب عملية قابلة للتنفيذ.
5. دعم جهود تطوير الموارد البشرية من خلال التركيز على تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في العمل المؤسسي.
6. إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في تطبيقها على مؤسسات تعليمية أخرى داخل ليبيا، بما يسهم في تحسين جودة الإدارة التعليمية وتعزيز الالتزام التنظيمي على نطاق أوسع.

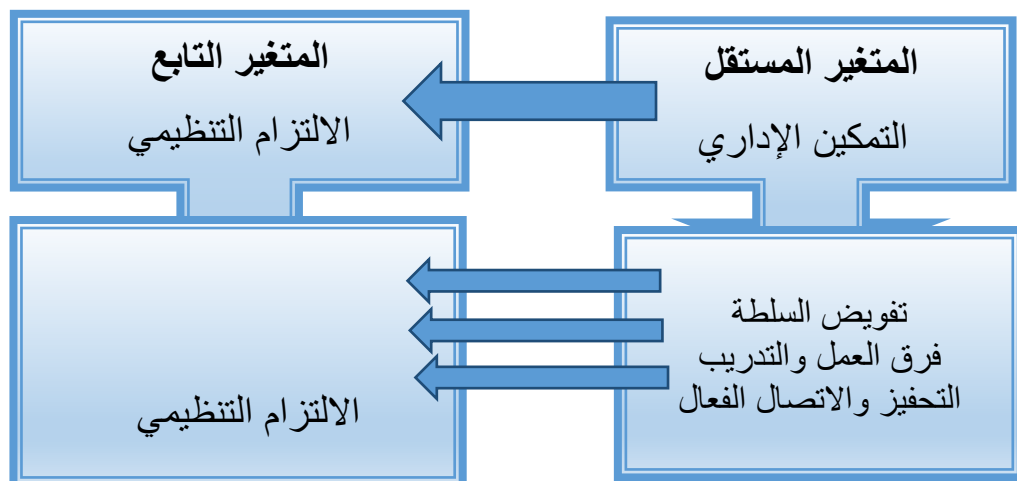
متغيرات وأ نموذج الدراسة:

متغيرات الدراسة:

- 1- المتغير المستقل: التمكين الإداري، ويدرس من خلال الأبعاد الآتية، (تفويض السلطة، فرق العمل والتدريب، التحفيز والاتصال الفعال)

2- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.

أنموذج الدراسة:



الشكل رقم 01: أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمراقبة قيد الدراسة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل والتدريب في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والاتصال الفعال في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يعتبران الأنسب للإجابة على أسئلة الدراسة.

1- المنهج الوصفي: يهدف إلى وصف الواقع كما هو، مما يوفر فهماً شاملاً للظاهرة قيد الدراسة، حيث يعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات من مصادر ثانوية مثل الكتب والدراسات السابقة والوثائق الرسمية.

2- المنهج التحليلي: يستخدم لتحليل البيانات التي تم جمعها، من خلال أدوات مثل المقابلات والاستبيانات، حيث يساهم هذا المنهج في فهم العلاقات بين المتغيرات وتأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات العامة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مراقبة التعليم العجيلات. حيث يبلغ إجمالي عدد الموظفين في المراقبة (140) موظفاً.

عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب المعاينة لمجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: استخدمت هذه الدراسة مجموعة من الأدوات لجمع البيانات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، وتشمل:

الاستبيانات: استخدمت لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تضمنت أسئلة هدفت إلى قياس الآراء والممارسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المقابلات الشخصية: تم إجراء مقابلات مع أصحاب القرار والعاملين في المنظمة محل الدراسة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مراقبة التعليم العجيلات.

الحدود المكانية: مراقبة التعليم العجيلات.

الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية خلال الفترة (2026).

الحدود البشرية: شملت الدراسة الموظفين في مراقبة التعليم العجيلات.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تحديد التعريفات الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة كما يلي:

1. **التمكين الإداري:** هو العملية التي يتم من خلالها تزويد المسؤولين الإداريين بالسلطة والصلاحيات اللازمة، والموارد المادية والبشرية، والمعلومات الضرورية، والدعم الفني، بحيث يمكنهم اتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسة.

2. **تفويض السلطة:** الدرجة التي يقوم فيها القائد أو المدير بمنح المرؤوسين صلاحيات اتخاذ القرار، وتحمل المسؤوليات، وتنفيذ المهام المرتبطة بالعمل دون الرجوع

المباشر للإدارة العليا، كما تُقاس من خلال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومستوى الثقة الممنوحة لهم، ووضوح الصلاحيات المفوضة، وذلك كما يدركها أفراد العينة ويعبرون عنها من خلال استجاباتهم على فقرات أداة القياس.

3. **فرق العمل:** مدى اعتماد مراقبة التربية والتعليم العجيلات على العمل الجماعي المنظم بدلاً من العمل الفردي، من خلال تشكيل فرق عمل متكاملة تتعاون لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المشتركة، ويُقاس ذلك من خلال مستوى التعاون بين الأفراد، وتبادل الخبرات، وتكامل الأدوار، وفعالية التواصل داخل الفريق، كما تعكسه استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.

4. **التدريب:** مجموعة الأنشطة والبرامج المخططة التي تهدف إلى تنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي، ويُقاس من خلال مدى توافر البرامج التدريبية، وملاءمتها لاحتياجات العمل، واستمراريتها، وأثرها على تطوير الأداء، وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة كما تظهر في استجاباتهم على فقرات الاستبانة.

5. **التحفيز:** مجموعة الأساليب والممارسات التي تعتمدها الإدارة لإثارة دافعية العاملين وتشجيعهم على بذل أقصى جهودهم في أداء مهامهم الوظيفية، سواء كانت مادية أو معنوية، ويُقاس من خلال مستوى الحوافز المقدمة، وعدالتها، وملاءمتها لاحتياجات العاملين، وتأثيرها في رفع الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، كما يدركها أفراد العينة ويعبرون عنها من خلال استجاباتهم على أداة القياس.

6. **الاتصال الفعال:** مدى كفاءة ووضوح تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات داخل المراقبة بين الإدارة والعاملين، وفيما بينهم، بما يضمن الفهم المشترك وسرعة إنجاز العمل، ويُقاس من خلال وضوح قنوات الاتصال، وسهولة الوصول إلى المعلومات، والتغذية الراجعة، وانخفاض معوقات الاتصال، وذلك كما تعكسه استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

7. **الالتزام التنظيمي:** مدى استعداد العاملين في مراقبة التربية والتعليم العجيلات، لبذل أقصى الجهود الممكنة لصالح تلك المصلحة، ورغبتهم الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبولهم بأهدافها لأنها تتوافق مع أهدافهم وقيمهم.

الدارسات السابقة:

1. أيمن ميرغني إبراهيم، (2025)، " التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي بالتطبيق على شركة mtm للاتصالات Sudan:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة mtm للاتصالات، وكذلك إبراز مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة على تحقيق الرضا الوظيفي، وأيضاً بيان العلاقة بين بُعدي التدريب والتحفيز وبين تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة mtm للاتصالات. ولتحقيق هذه الأهداف قامت الدراسة باتباع المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، وذلك من خلال استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة mtm للاتصالات والبالغ عددهم (133) فرداً، وقد تم اختبار عينة عشوائية مكونة من (50) فرداً لتمثيل مجتمع الدراسة، ومن ثم تم تحليل تلك البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: أن شركة mtm للاتصالات تقوم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وكذلك تتيح الشركة فرصة مساهمة العاملين في وضع الأهداف والخطط وإيجاد حلول لمشكلات العمل. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير ونشر كافة المعلومات التي تمكن العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم، وكذلك تعزيز عملية التدريب للعاملين بشكل مستمر، لمواكبة المستجدات ورفع قدرتهم ومهارات على تحمل المسؤوليات والمهام الملائقة على عاتقهم.

2. دراسة هدى على احمد قريط (2024) لعنوان: درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من وجهة نظرهم:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من وجهة نظرهم. والتعرف على الاختلاف في آراء الموظفين لدرجة التمكين الإداري وفقاً لمتغير (الجنس). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وتمثل مجتمع في جميع الموظفين الإداريين بمراقبة والتعليم – فرع مصراتة، وتم اختبار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة كان قوامها (30) مفردة من مجتمع الدراسة. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم استخدام برنامج (spss) في تحليل البيانات واستخلاص النتائج التالية:

- أن التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراته من وجهة نظرهم بشكل كلي كانت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.365).

- أن مجالات التمكين الإداري جاءت بالترتيب التالي: في المرتبة الأولى جاء مجال تفويض السلطة بدرجة كبيرة، وجاءت في المرتبة الثانية مجال فريق العمل بدرجة كبيرة أيضا بينما جاءت المرتبة الثالثة مجال الاتصال حيث كانت بدرجة كبيرة. وفي المرتبة الرابعة مجال النمو المهني بدرجة متوسطة بينما في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال التحفيز بدرجة متوسطة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراته تعزي لمتغير النوع.

3.دراسة ولاء إبراهيم عطوان، 2024، بعنوان دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري من وجه نظر مديري المدارس في منطقة القدس الشرقية:

هدفت هذه الدراسة الكشف عن دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري من وجه نظر مديري المدارس في منطقة القدس الشرقية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة للحصول على النتائج الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من كافة المدرسين في المدارس الحكومية في منطقة القدس الشرقية والبالغ عددهم (59) مديراً ومديرة، ولصغر حجم العينة وتوظيف الاستبانة الإلكترونية وبلغت نسبة الاستجابة 85% بواقع (44) استجابة.

بينت النتائج حصول مجال التمكين الإداري على موافقة على موافقة عالية فقرته كافة في بمتوسط حسابي 3.61 ووزن نسبي 72.15%. وأوصت الباحثة بضرورة العمل على تمكين المديرين إداريا عبر توفير وسائل التعزيز كافة، إخضاعهم لدورات تدريبية غايتها تعزيز الإبداع الإداري.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسات السابقة على أن التمكين الإداري يسهم بشكل فعال في تحسين الرضا الوظيفي، وتعزيز الإبداع، ورفع مستوى الأداء المؤسسي. كما أكدت أهمية أبعاد التمكين، ولا سيما تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، والتدريب والتحفيز. واعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى نتائج إيجابية تؤكد ضرورة تبني التمكين الإداري كمدخل أساسي للتطوير الإداري، مما يدعم أهمية الدراسة الحالية ويدعم توجهها البحثي.

الإطار النظري

مفهوم التمكين الإداري: هو عملية إدارية تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة، وتعزيز الثقة بهم، مع توفير المعلومات وبرامج التدريب المناسبة، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات والمبادرة في أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة، دون الحاجة إلى رقابة مباشرة ومستمرة، مع تحملهم مسؤولية ونتائج تلك القرارات.

أهمية التمكين الإداري:

من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات للتمكين الإداري هي: (عامر والمصري، 2018، ص132)

1. حاجة المؤسسة أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات المجتمع.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
3. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية.
4. تركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
5. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية والحفاظ على تطوير المنافسة.

أنواع التمكين الإداري:

ينقسم التمكين الإداري إلى ثلاثة أقسام: (محمد موسي أحمد، 2014، ص191)

1. **التمكين الإداري الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد لإبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي الممكن الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2. **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3. **تمكين العمل المتعلق بنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة. (رعد عبدالله الطائي، 2008، ص244).

أبعاد التمكين الإداري:

1. **تفويض السلطة** هو قيام الإدارة بإسناد بعض المهام إلى المرؤوسين، مع منحهم الصلاحيات الضرورية لتنفيذ تلك المهام، إلى جانب استعدادهم لتحمل مسؤولية النتائج

المرتتبة عن أدائهم بصورة مقبولة، كما يخول لهم حق اتخاذ القرارات المرتبطة بالمهام المفوضة إليهم. (الزامل، 2013، ص24).

2. **فرق العمل:** تؤدي فرق العمل دورًا بارزًا في تطبيق التمكين الإداري، إذ تُعد إحدى الآليات الأساسية لتحقيق التطور والتحسين الإداري داخل المؤسسات. وقد أصبح اعتماد فرق العمل ممارسة شائعة ومألوفة في بيئات العمل المعاصرة بعد أن كان يُنظر إليه سابقًا كحالة استثنائية، لما لها من دور فعال في تحسين الأداء المؤسسي والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

3. **التدريب:** إن تدريب العاملين بشكل مستمر لتنمية وتطوير مهاراتهم يساعد في تحقيق التمكين الإداري، ولذلك فعلى المنظمة أن توفر نظامًا لتنمية وتطوير العاملين من خلال تزويدهم بالمعارف والقدرات والمهارات مثل التفاوض، والعمل كفريق والمشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات، حيث يعمل التدريب على تمكين العاملين بزيادة معرفتهم، وتنمية مهاراتهم، وتطوير قدراتهم مما يسهل عليهم أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية. (هدى على احمد قريط، 2024، ص358)

4. **التحفيز:** يقصد بالتحفيز "تشجيع واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أو هو "أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على كفاءة إنتاجياتهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد". (خديجة، مخلوفي، 2024، ص17).

5. **الاتصال الفعال:** يمثل أحد أهم العوامل الضرورية لبرنامج التمكين الإداري ويدل على عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة، وعالية لابد من صيانة نظام الاتصالات الفعالة والبعيدة عن الهرمية وزيادة تمكينهم. (ولاء إبراهيم عطوان، 2024، ص36).

ثانياً: الالتزام التنظيمي

مفهوم الالتزام التنظيمي: بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظّمته من خلال اعتقاده القوي بقيم المنظمة والإيمان بأهدافها والاستعداد التام للعمل بفعالية والرغبة القوية للحفاظ على عضويته داخل المنظمة. (فوزي قاسم، 2023، ص158).

أهمية الالتزام التنظيمي:

1. يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة (حاسنين، 2024، ص7).

2. يعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
3. الالتزام التنظيمي من أكثر الوسائل التي أخذت تشغل اهتمام إدارة المنظمات؛ كونها أصبحت تتولى مسؤولية الحفاظ على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، ومن ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات؛ لغرض تحفيزه وزيادة درجات التزامه لأهدافها وقيمها.
4. إن التزام الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً مهماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
5. الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات؛ كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات؛ لغرض تحفيزه، وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها. (جلطي، 2024، ص5).

خصائص الالتزام التنظيمي:

- يتميز الالتزام التنظيمي بعده خصائص منها:
- 1- الالتزام التنظيمي يشير إلى درجة التوافق والتطابق بين الفرد والمؤسسة وارتباطه بها. (الغرباوي، 2014، ص13).
 - 2- يشير الالتزام إلى الجهد الذي يبذله الفرد للتفاعل مع المنظمة، مما يسهم في تعزيز نشاطها وولائها.
 - 3- يتخذ الالتزام عدة أشكال، أبرزها كوسيلة لتحقيق للوصول إلى هدف معين، وكقيمة ذاتية، وكامتثال لتوقعات الآخرين.
 - 4- الالتزام التنظيمي يمثل حالة غير ملموسة تركز على ظواهر تنظيمية تظهر في سلوك الأفراد.
 - 5- يتطلب تحقيق الالتزام التنظيمي وقتاً طويلاً؛ لأنه يعكس قناعة عميقة للفرد، ولا يكون التخلي عنه نتيجة التأثيرات سطحية أو مؤقتة، بل بسبب ضغوط استراتيجية طويلة المدى.
- هناك العديد من المصادر التي حاولت تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي، غير أن أكثر الباحثين والاتجاهات تحديداً هو الذي حدد هذه الأبعاد في مفهوم ثلاثي البعد أي يتكون من ثلاثة أنواع فرعية

1. الالتزام العاطفي:

يُعتبر الالتزام العاطفي أحد المكونات الأساسية للالتزام التنظيمي، حيث يعكس العلاقة العميقة التي تربط الفرد بالمنظمة من منظور عاطفي وشعوري. يتجاوز الالتزام العاطفي مجرد الرغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية، ليشمل مشاعر الانتماء والولاء والرغبة في العمل من أجل نجاح المؤسسة.

2. يشير الالتزام الاستمراري: " إلى رغبة الفرد على البقاء في المؤسسة التي يعمل فيها، لاعتقاده بأنه إذا ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما زادت مدة خدمة الفرد في مؤسسة ما فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل فوائد التقاعد والصدقات مع الزملاء وغيرها. وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بهذه الأمور، ويقال إن هؤلاء الأفراد درجة ولائهم والتزامهم عالية. (القيسي، 2019، ص113).

3. الالتزام المعياري: ويعد الالتزام المعياري: " التزام أدبي للموظف حتى ولو على حساب نفسه، فالمنظمة تشجع مشاركة العالمين في رسم السياسات العامة والإجراءات التي يتم بها العمل وتحديد الأهداف، وهذا كله يشعر الفرد العامل بواجب أخلاقي والالتزام اتجاه المنظمة واستمرار العمل بها. (حلس، 2012، ص41).

ثالثاً - الجانب العملي للدراسة:

المبحث الأول/ الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

1. منهج الدراسة نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة.

2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين مراقبة التعليم العجيلات البالغ عددهم (140) موظف، ونظراً لصعوبة الوصول لجميع مفردات مجتمع البحث، تم استخدام أسلوب المعاينة بدلاً من أسلوب المسح الشامل، وحتى يكون حجم العينة مناسباً لحجم المجتمع المستهدف، والحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد تم تحديد حجم العينة بعدد (103) مفردة، بناءً على جدول: (Krejcie nd Morgn (1970)) لتحديد حجم العينة، والجدول التالي يوضح ذلك: -

جدول رقم (1) يبين إجراءات توزيع الاستبانات

البيان	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات الغير صالحة للتحليل	الاستبانات الخاضعة للتحليل	
الإجمالي	103	10	7	العدد	النسبة
				86	83%

وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بعدد (86) استبانة.

3. أداة الدراسة (الاستبانة)

صممت استبانة لجمع البيانات واحتوت على فقرات تقيس المتغير المستقل (التمكين الإداري)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية، والجدول رقم (2) يوضح تفاصيل الاستبانة"

جدول رقم (2) محاور الاستبانة

الجزء الأول	
الجنس	
العمر	
عدد سنوات الخبرة	
الجزء الثاني: المتغير المستقل (التمكين الإداري)	
أ.	تفويض السلطة
ب.	فرق العمل والتدريب
ت.	التحفيز والاتصال الفعال
الجزء الثالث: المتغير التابع	
الالتزام التنظيمي	

4. مقياس الدراسة :

استخدم مقياس ليكرث الخماسي للإجابة على عبارات بنود الاستبانة، وتتنحصر الإجابات وفق هذا المقياس في الآتي:

جدول رقم (3) أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي للترتيب

الرأ	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
درجة	5	4	3	2	1
لم توسط المرجح	5 - 4.20	4.20 - 3.40	3.40 2.60	2.60 - 1.80	من 1 - 1.80
قيمة المستوى	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

أ. النسبة المئوية: استخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

ب. المتوسط الحسابي: استخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

ت. معامل كرونباخ ألفا: استخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

- ث. معامل الارتباط: استخدم في الاتساق الداخلي.
ج. تحليل الانحدار البسيط: استخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد في المتغير التابع.

6. صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

أ. (الصدق الظاهري):

تم عرض الاستبانة مرفقة بخطة الدراسة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في موضوع الدراسة بشكل خاص، وطرق البحث بشكل عام، وذلك للتأكد من مدى ملائمة أسئلة الاستبانة لعينة الدراسة، وتم تعديل الاستبانة والتوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة.

ب. ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) وذلك من أجل قياس تناسق وثبات الاستبيان ولكل بُعد من أبعاده، ومن المتعارف عليه أن نسبة (60%) تعتبر مقبولة تعكس مصداقية في نتائج الاستبانة وارتباط بين أسئلتها (U، (Sekarana، 2003) ويتضح من الجدول أن معاملات الثبات والصدق مقبولة، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتحليل، والنتيجة موضحة في الجدول الآتي: -

جدول رقم (4) يبين معاملات الثبات للاستبانة

الصدق الذاتي	ألفا كرونباخ	المتغيرات
0.955	0.912	التمكين الإداري
0.905	0.819	الالتزام التنظيمي
0.953	0.909	الاستبانة ككل

المبحث الثاني- وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها:

أولاً: خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	البيان
82.6	71	ذكر	الجنس
17.4	15	أنثى	
100	86	المجموع	

32.6	28	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	العمر
67.4	58	من 50 سنة فأكثر	
100	86	المجموع	
22.1	19	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
30.2	26	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
47.7	41	من 15 سنة فأكثر	
100	86	المجموع	

أظهرت النتائج من الجدول السابق أن أغلب مفردات عينة الدراسة بمراقبة التربية والتعليم/ العجيلات من الذكور وبنسبة (82.6%) وأعمارهم تتراوح (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (67.4%)، كما اتضح أيضاً أن سنوات الخبرة لدى العاملين (من 15 سنة فأكثر) وبنسبة (47.7%) ويشكلون النسبة الأعلى، من إجمالي عينة الدراسة.

ثانياً- وصف متغيرات الدراسة:

للإجابة على السؤال الفرعي الأول: ما مستوى التمكين الإداري المتمثل في: (تفويض السلطة، فرق العمل والتدريب، التحفيز والاتصال الفعال) بمراقبة التعليم/ العجيلات.

وعلى السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بمراقبة التعليم/ العجيلات

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول الآتي يبين ذلك:

التحليل الوصفي (متغيرات الدراسة) :

الجدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور الدراسة
منخفض	0.582	2.40	تفويض السلطة
منخفض	0.574	2.50	فرق العمل والتدريب
منخفض	0.619	2.44	التحفيز والاتصال الفعال
منخفض	0.574	2.45	(التمكين الإداري)
متوسط	0.488	3.10	(الالتزام التنظيمي ككل)

بالنسبة للمتغير المستقل: التمكين الإداري

تبين نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد التمكين الإداري: أن المتوسط الحسابي للتمكين الإداري جاء بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (2.45) وهذا يعني أن إجابات عينة الدراسة كانت سلبية نحو هذه الأبعاد، وجاءت نتائج التحليل

الإحصائي الوصفي لأبعاد التمكين الإداري على التوالي: فرق العمل والتدريب (2.50)، بمستوى منخفض التحفيز والاتصال الفعال (2.44) بمستوى منخفض، تفويض السلطة (2.40) بمستوى منخفض، وبتشتت قليل في إجابات موظفي المراقبة، ويوضح الجدول السابق انخفاض مستوى تفويض السلطة مقارنة ببقية الأبعاد حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

بالنسبة للمتغير التابع: الالتزام التنظيمي :

تبين نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الالتزام التنظيمي: أن المتوسط الحسابي جاء بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.10) وبانحراف معياري بلغ (0.488) وهذا يعني أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية نوعاً ما، وبتشتت قليل في إجابات موظفي المراقبة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً- اختبار فرضيات الدراسة:

قاعدة اختبار فرضيات الدراسة:

أن مستوى المعنوية (دلالة) لهذه الدراسة يساوي (0.05)، ودرجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة (95%)، ويتم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة والذي يساوي (0.05)، وقيمة مستوى المعنوية (الدلالة) المشاهد، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة في حال أن كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة (0.05) والعكس صحيح.

فرضية الدراسة الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية يتم صياغتها إحصائياً كالتالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد الأثر للتمكين الإداري

البيان	معامل الارتباط R	عامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد
التمكين الإداري	0.877	0.770	591.200	0.000

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.877) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين (التمكين الإداري) والالتزام التنظيمي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى (التمكين الإداري) زاد معها مستوى الالتزام التنظيمي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.770) مما يعني أن التمكين الإداري مسئولة عن تفسير (77%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي وهناك ما نسبته (23%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (591.200) بمستوى معنوية مشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة".

الفرضيات البحثية الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية يتم صياغتها إحصائياً كالتالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد الأثر لفرق العمل والتدريب

البيان	عامل الارتباط R	عامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد
تفويض السلطة	0.835	0.697	407.268	0.000

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.835) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين (تفويض السلطة) والالتزام التنظيمي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى (تفويض السلطة) زاد معها مستوى الالتزام التنظيمي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.697) مما يعني أن تفويض السلطة مسئولة عن تفسير (69.7%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي وهناك ما نسبته (30.3%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (407.268) بمستوى معنوية مشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل والتدريب في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية يتم صياغتها إحصائياً كالتالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل والتدريب في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل والتدريب في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد الأثر لفرق العمل والتدريب

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	ستوى المعنوية المشاهد
العمل والتدريب	0.864	0.746	519.618	0.000

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.864) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين (فرق العمل والتدريب) والالتزام التنظيمي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى (فرق العمل والتدريب) زاد معها مستوى الالتزام التنظيمي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.746) مما يعني أن فرق العمل والتدريب مسئولة عن تفسير (74.6%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي وهناك ما نسبته (25.4%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ

العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (519.618) بمستوى معنوية مشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل والتدريب في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والاتصال الفعال في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية يتم صياغتها إحصائياً كالتالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والاتصال الفعال في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والاتصال الفعال في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد الأثر للتحفيز والاتصال الفعال

البيان	عامل الارتباط R	عامل التحديد R ²	قيمة F	ستوى المعنوية المشاهد
تحفيز والاتصال الفعال	0.860	0.740	504.290	0.000

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.860) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين (التحفيز والاتصال الفعال) والالتزام التنظيمي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى (التحفيز والاتصال الفعال) زاد معها مستوى الالتزام التنظيمي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.740) مما يعني أن التحفيز والاتصال الفعال مسئولة عن تفسير (74%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي وهناك ما نسبته (26%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (504.290) بمستوى معنوية مشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والاتصال الفعال في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

ثانياً - النتائج والتوصيات :

أ. **النتائج** بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً من مجتمع الدراسة والزيارات الميدانية تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1- إن مستوى التمكين الإداري بالمراقبة كان (منخفض)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (2.45)، وكانت متوسطات أبعاد التمكين الإداري على التوالي: فرق العمل والتدريب (2.50)، التحفيز والاتصال الفعال (2.44)، تفويض السلطة (2.40) وجاءت جميع الأبعاد بمستويات منخفضة.
- 2- إن مستوى الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة كان (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (3.10).
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل والتدريب في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.
- 6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والاتصال الفعال في الالتزام التنظيمي بالمراقبة قيد الدراسة.

ب. التوصيات :

- 1- الاهتمام بموضوع التمكين الإداري كون أن تمكين الموظفين يُسهم مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وجعل التمكين جزءاً من ثقافة المؤسسة وليس مجرد برنامج عابر وذلك من خلال:
- 2- تدريب القادة على فنون التفويض الفعال، وكيفية موازنة بين الرقابة والمرونة، وبناء الثقة مع المرؤوسين.
- 3- تصميم أهداف ومشاريع تُنفَّذ بشكل جماعي، وربط الحوافز بإنجاز الفريق وليس الفرد فقط.
- 4- عقد لقاءات دورية بين الإدارة العليا والموظفين، وإنشاء نظام مقترحات سريع وذي تغذية راجعة.
- 5- تنظيم فعاليات وأنشطة ثقافية واجتماعية دورية مثلاً: (يوم عائلي، احتفالات بالإنجازات) لتعزيز الروابط الشخصية بين الموظفين وبينهم وبين المؤسسة.

6- إجراء مسح لاحتياجات الموظفين ومراجعة شاملة للمزايا المقدمة (مثل برامج الرعاية الصحية، الإجازات، البدلات) ومقارنتها بمعايير السوق، بهدف جعلها أكثر جاذبية وتميزاً.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المراجع :

1. أحمد يوسف دردين، (2020)، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص180.
2. أيمن ميرغني إبراهيم، (2025)، "التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي بالتطبيق على شركة mtن للاتصالات Sudan"، مجلة النيب للآداب والعلوم الإنسانية.
3. بوالبعير خديجة، مخلوفي فدوى صفاء، (2024)، "دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري"، دراسة حالة: دار المالية لولاية ميلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في شعبة العلوم التسيير.
4. جاد الرب عبد السميع حسانين، أحمد حسن محمد حسن سليم، (2024)، "أثر الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي"، دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم جامعة المنصورة، مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات.
5. جلطي إبراهيم أسامة، (2024)، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات"، دراسة حالة البنك الخارجي — بني صاف — عين تموشنت، مذكرة لنيل شهادة ماستر في شعبة العلوم التسيير، سنة.
6. خليل عوض القيسي (2019)، "المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
7. الزاملي يوسف إسماعيل سليمان، (2013)، "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوت الدولية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
8. الغرباوي، (2014)، مذكرة ماجستير بعنوان دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة.
9. فوزي قاسم سعيد الكمالي (2023)، "أثر الالتزام التنظيمي للعاملين على جودة الخدمات الصحية"، دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في مدينة تعز، مجلة جامعة السعيد، للعلوم الإنسانية والتطبيقية.
10. محمد موسى أحمد، (2024)، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية.
11. هدى على أحمد قزيط (2024)، درجة التمكين الإداري للموظفين بمراقبة التربية والتعليم فرع مصراتة من وجهة نظرهم، مجلة جامعة بن وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية.