

التمكن الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي
_ دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الامام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة _

إعداد الدكتورة: بوقرة عواطف. أستاذ محاضر قسم ب و أ: بوقرة حليلة جامعة مسيلة

الملخص

سعت الدراسة الحالية من خلال جانبها النظري والميداني إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري للأساتذة، ومستوى الالتزام التنظيمي لهم. والبحث عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي. والتعرف على دلالتها الإحصائية. من خلال تطبيق مقياسي التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي على عينة من (40) أستاذ بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة. وقد توصلت إلى:

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

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

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

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

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأساتذة، الالتزام التنظيمي.

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري حسبا أكد (حریم، 2003) أحد مقومات المؤسسة الإنتاجية والخدماتية والتعليمية على حد سواء؛ والتي يجب الحفاظ عليها، والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل، ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية. ولا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة، وفعالية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، والعمل على تمكينهم. وذلك حسب (الطائي وقداة، 2010) من خلال رفع قدرتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم وبدون إرشاد الإدارة. (حسن مروان عفانة، 2013، 02)

عن طريق تبني مفهوم التمكين؛ لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين؛ هذا الأخير الذي يعنى باستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم، والأهداف الرئيسية للمنظمة. والشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

لذلك يعد قياس مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بالمؤسسات التعليمية، أمر مهم في تحسين أداء المؤسسة حتى تستمر، وتتقدم في لعب دورها التربوي والتعليمي، وتأدية رسالتها. إذ تشهد النظم التعليمية في معظم دول العالم سلسلة من الإصلاحات التربوية من أجل تعزيز جودة التعليم المدرسي، وقد شملت هذه الإصلاحات معظم عناصر العملية التعليمية سواء المناهج الدراسية، أو الوسائل التعليمية، أو الإدارة المدرسية.

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

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

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

دعت المداخل الإدارية الحديثة إلى تبني مجموعة من المتطلبات لإنجاح تطبيقها. من أهمها الاهتمام بالبعد البشري، وإدارته، وتوجيهه، وتحفيزه؛ لكونه يزخر بالعديد من القدرات الواجب استثمارها؛ حيث يشكل تمكين العاملين عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات؛ خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني، وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء.

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

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

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

- 1_ ما مستوى التمكين الإداري للأساتذة ؟
- 2_ ما مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة ؟
- 3_ ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة ؟
- 4_ هل العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة دالة إحصائياً؟

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

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

1_1 مستوى المشاركة في صنع القرار للأساتذة متوسط.

1_2 مستوى الاستقلالية في ممارسة العمل للأساتذة متوسط.

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

1_2 مستوى المسؤولية تجاه العمل للأساتذة متوسط.

2_2 مستوى الرغبة في الاستمرار في العمل للأساتذة متوسط.

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

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

أهمية الدراسة: يستمد البحث أهميته من الآتي:

_ أهمية المتغيرات التي يتناولها بالدراسة: وهي التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي، والعلاقة

بين هذه المتغيرات، ولما لهذه المتغيرات من انعكاس على أداء الأساتذة ورضاهم.

_ أهمية توجيه اهتمام المسؤولين في المؤسسات الثانوية إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري،

وتوفير نوع من اللامركزية للأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

_ أهمية القطاع الذي يتناوله البحث، وهو قطاع التربية كونه المسئول الأول عن تربية وتعليم فئة

مهمة من المجتمع، التي تعد طاقات المستقبل، التي يجب أن تحظى بتكوين جيد على جميع الأصعدة.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة الأهداف الإجرائية التالية:

_ التعرف على مستوى التمكين الإداري للأساتذة بمؤسساتنا الثانوية.

_ التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة بمؤسساتنا الثانوية.

_ التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي للأساتذة بمؤسساتنا الثانوية.

_ التعرف على دلالة العلاقة بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي للأساتذة بمؤسساتنا الثانوية.

التعاريف الإجرائية للمصطلحات:

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

الالتزام التنظيمي: يمثل في الدراسة الحالية في المسؤولية اتجاه حمة العمل، والرغبة في الاستمرار في العمل، وتمثله الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ في مقياس الالتزام التنظيمي للأساتذة.

الدراسات السابقة:

1_ دراسة Marie (1993): هدفت إلى بحث العلاقة بين وضوح الرؤية ودقتها، وتمكين العاملين، ونمط الرقابة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين ، وقد جمعت البيانات من (213) موظفاً يعملون في شركات شهيرة لاستيراد الزهور ، من مستويات تنظيمية مختلفة ولهم خلفيات متباينة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ودقتها وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأن إدراك العاملين لتمكينهم كعامل وسيط يؤثر في نتائج أعمالهم ونشاطاتهم، وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن ثقة الأفراد في نظام عملهم داخلي وإحساسهم بثقة الإدارة فيهم يزيد من درجة تمكينهم. (Fiedler Marie, 1993, 221_231)

2_ دراسة خضير وآخرون (1996): هدفت إلى الكشف عن وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، والكشف عن الفروق المعنوية بين الكليات العلمية والإنسانية في أبعاد الالتزام التنظيمي. وقد استهدفت هذه الدراسة المدرسين ومساعدتي المدرسين في الكليات الإنسانية والعلمية بجامعة بغداد والبالغ عددهم (1274) مدرس ومساعد، وقد تمت الدراسة على عينة عشوائية تمثل 10 % منهم أي (127) فرد موزعين على (09) كليات ذات تخصصات إنسانية و(10) كليات ذات تخصصات علمية. وتم استخدام الاستبيان المكون من جزئين الأول منها لقياس الالتزام التنظيمي والذي عبر عنه في (30) فقرة ، والثاني والذي يقيس الفاعلية التنظيمية ومؤشراتها، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والأرباح للرضا الوظيفي والتائل في تحقق الأهداف.

- وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والفاعلية بنسبة (25,59%) أي أن زيادة الالتزام تزيد من الفاعلية التنظيمية.

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

3_ دراسة كاراش واخرون (٢٠٠٥): هدفت إلى:

_ معرفة مدى تأثير كلاً من خصائص العمل، بيئة المنظمة، المشاركة في فعاليات تطوير الجودة، ووجود أدوات تطوير الجودة على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في بيوت الخدمة التمريضية.

_ مدى إمكانية معرفة مستوى كلاً من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمؤشر على مستوى دوران العمل في بيوت الخدمة التمريضية.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (6584) ممرض وممرضة ممن يعملون في (47) بيت خدمة تمريضية في الولايات الوسطي والغربية في أمريكا. وقد تم استخدام الاستبيان الخاص بالدراسة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

_ وجود تأثير كلاً من خصائص العمل وبيئة المنظمة والمشاركة في الفعاليات الخاصة بتطوير الجودة بالإضافة إلى توفر بيئة تطوير الجودة على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

_ إمكانية استخدام كلاً من مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمؤشر للتنبؤ بمستويات الدوران بالعمل. (سامي ابراهيم حنونة، 2006، 50)

4_ دراسة السيد (2007): هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تمكين العاملين في شركات

قطاع الأعمال العام الصناعي وبين الإثراء الوظيفي، وبين ولاء العاملين الذين يعملون في المنظمة في ظل مناخ تنظيمي يتجه نحو تخفيض حجم العمالة، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من (405) مفردة، وكان من أهم نتائج البحث أن المتغيرات الديمغرافية لمفردات عينة البحث تؤثر جوهرياً على متغيرات البحث، حيث وجد تأثير جوهري لخصائص (العمر، الجنس وعدد سنوات الخبرة) على هذه المتغيرات، في حين أنه لم يكن هنالك أي تأثير معنوي لخاصية (مستوى التعليم والمستوى الوظيفي) على المتغيرات باستثناء تأثير مستوى التعلم على الولاء وتأثير المستوى الوظيفي على التمكين فقط . وكذلك وجود تأثير جوهري لطبيعة النشاط على درجة ولاء العاملين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات بين الشركات من حيث الأبعاد الإدراكية لمفهوم التمكين، والتي تتضمن (شعور العاملين بمعنى الوظيفة، القدرة على الأداء، الاستقلالية والتأثير). وبينت الدراسة أن تمكين العاملين يؤثر جوهرياً على سلوكيات العاملين التي تدل على ولائهم تجاه شركاتهم ويؤثر إثراء الوظائف جوهرياً

على ولاء العاملين أيضاً، بحيث إن تأثير التمكين على الولاء يحدث بطريقة غير مباشرة، ويتحقق من خلال الإثراء الوظيفي. (حسن عفانة، 2013، 52) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

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

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

الجانب النظري:

مفهوم التمكين الإداري:

ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في عدة ألقاظ وهي: مكَّنهم، مكَّنكم، مكَّننا، أمكَّن منهم، مكين، مكِّي، نمكَّن، والتمكين من الفعل أمكَّن أي منح القوة والاستطاعة وجعله قادرا لفعل شيء ما، وتعني إعطاء السلطة والتفويض. ووفقاً للمفهوم الإداري فهو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين، ومنحهم حرية التصرف، واتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحفزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية. (تيسير زاهر، 2012، 263). وقد وردت العديد من التعريفات لهذا المصطلح منها:

تعريف (Goetsck & Stanly): بأنه: " تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة" (تيسير زاهر، 2012، 263)

و يعرفه بوترفيلد توماس (Potterfield, Thomas) بأنه: " تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم". (تيسير زاهر، 2012، 264)

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التمكين الإداري لا تتوقف عند منح الصلاحية أو تفويض السلطة بل تتعداه لمفهوم أوسع فهو يتضمن حرية أوسع في ممارسة الأعمال، وتقليل درجة الإشراف المباشر من قبل الرؤساء، وتحقيق الرقابة الذاتية، والاستقلالية في إنجاز المهام.

وبعبارة محددة هو السماح للعاملين بدرجة من الحرية، والاستقلالية، والرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم، ووضع أهدافهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات.

كما تجدر الإشارة إلى أن التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات، ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل. (تيسير زاهر، 2012، 264)

أنواع تمكين العاملين: قسم (suominen, 2005) سومنان عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع :
أ - التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب - التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج - تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. (ياسر المهدي، 2007، 16)

نشأة التمكين الإداري بالوسط المدرسي:

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

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

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

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

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

الالتزام التنظيمي:

تجدر الإشارة قبل البدء في تحديد التعريفات المتعلقة بمصطلح الالتزام إلى أن العديد من الباحثين يعتبر كلمة الالتزام التنظيمي مرادفة لكلمة الولاء التنظيمي باللغة العربية وهي ترجمة لكلمة Commitment على الرغم من اختلافها في المعنى باللغة الإنجليزية حيث تعني الأولى Commitment أما الثانية فتعني Loyalty.

وقد اختلف الباحثون في تعريفاتهم للالتزام التنظيمي باختلاف منطلقاتهم واتجاهاتهم الفكرية، وفيما يلي إيراد لبعض هذه التعاريف:

في إشارة إلى الجانب النفسي للالتزام التنظيمي يعرف العتيبي والسواط (1997) الالتزام التنظيمي بأنه: الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها. (ختام علي غنام، 2005، 34)

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

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

(القرشي، 16، 1998)

أبعاد الالتزام التنظيمي:

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

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

المسؤولية اتجاه المنظمة :

وتعني المؤاخذة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحيد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما ، المسؤولية القانونية، والأخلاقية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمسائلة وتعني: محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤساء الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الائتاء ويقظة الضمير، وتعني : المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها. فالمسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والساح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

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

والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضاول فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن .

الإيمان بالمنظمة: ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر باتائه لمنظمتة وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو اخوي يربطه. (سامي حباد حنونة، 2006، 18، 19)

العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي:

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

منهجية الدراسة الميدانية:

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

الدراسة الاستطلاعية: وتم خلالها صياغة مقاييس الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينته، وقد استقر الأمر على اختيار المقياسين التاليين، وتم اعتماد الأوزان الموضحة لكل منها فيما يلي:

مقياس التمكين الإداري: تم الاعتماد في بنائه على مقياس الدكتور ياسر فتحي الهنداوي المهدي (2007)، تكون من محورين احتوى المحور الأول منها على: (15) فقرة متعلقة بالمشاركة في صنع القرار، والمحور الثاني من (12) فقرة متعلقة بالاستقلالية في ممارسة العمل. وتم إعطاء احتمالات الإجابة التالية: بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة

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

مقياس الالتزام التنظيمي: تم الاعتماد على سامي إبراهيم حماد حنونة (2006) في صياغة الفقرات، وتكييفها بما يناسب الوسط المدرسي، وقد تكونت من (20) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول متعلق بالمسؤولية اتجاه حمة العمل احتوت (10) فقرات، والمحور الثاني متعلق بالرغبة في الاستقرار في العمل احتوت كذلك على (10) فقرات، وتم إعطاء احتمالات الإجابة التالية: بدرجة عالية جدا، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جدا. وتم حساب المتوسطات الحسابية باعتماد المفتاح التالي: من (1-2,3) منخفضة، و من (2,4-3,7) متوسطة، و من (3,8-5) عالية.

وقد تم التأكد من صدقها وثباتها باعتماد صدق المحكمين من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة، وتم احتساب الثبات الذاتي لها والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:
جدول رقم (01) يوضح نتائج التجزئة النصفية و α كرونباخ و الثبات الذاتي:

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

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

الدراسة الأساسية:

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

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

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

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

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

عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

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

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

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

التعليق : يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن المتوسط الحسابي للأداة ككل بلغ (02,50) بنسبة اتفاق متوسطة .

● بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى: التي تنص على: مستوى المشاركة في صنع القرار للأساتذة متوسط. وللتحقق من صحتها قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداة، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

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

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

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

- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية: التي تنص على: مستوى الاستقلالية في ممارسة العمل للأساتذة متوسط. وللتحقق من صحتها قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداة، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:
- جدول رقم (05) يوضح نتائج وضع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الاستقلالية في ممارسة العمل

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

التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي. د. بوقرة عواطف وأ. بوقرة حليلة جامعة مسيلة

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

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

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

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

التعليق: يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن المتوسط الحسابي للأداة ككل بلغ (03,56) بنسبة اتفاق متوسطة.

*بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى: التي تنص على: مستوى المسؤولية تجاه العمل للأساتذة متوسط. وللتحقق من صحتها قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداة، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

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

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	اشعر انه من واجبي أن ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.46	0.96	متوسطة
02	من واجب كل فرد في المؤسسة الاهتمام بالحصول على المعلومات ذات الفائدة	3.56	0.89	متوسطة

			للمؤسسة.	
متوسطة	1.25	2.95	من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة.	03
متوسطة	1,00	3.33	يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة وكأنها ممتلكاته.	04
متوسطة	0.76	3.71	يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائه.	05
متوسطة	0.80	3.57	من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع.	06
متوسطة	0.76	3.72	اشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة و إستمراريتها.	07
متوسطة	0,65	3.66	إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة.	08
متوسطة	0.76	3.70	من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل.	09
متوسطة	0.80	3.66	أنا على إدراك تام بمهامي الوظيفية كما تنص عليها اللوائح في المؤسسة التي اعمل بها.	10
متوسطة	0.94	3.58	أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهوداً كبيرة تساهم في نجاح المؤسسة.	11

متوسطة	0,72	3,54	المجال ككل
--------	------	------	------------

التعليق: يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن العبارة رقم (24) (اشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة وإستمراريتها) حصلت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.72).

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

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

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	اشعر انه من واجبي أن ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.46	0.96	متوسطة
02	من واجب كل فرد في المؤسسة الاهتمام بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمؤسسة.	3.56	0.89	متوسطة
03	من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة.	2.95	1.25	متوسطة
04	يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة وكأنها ممتلكاته.	3.33	1,00	متوسطة
05	يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائه.	3.71	0.76	متوسطة
06	من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع.	3.57	0.80	متوسطة
07	اشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة وإستمراريتها.	3.72	0.76	متوسطة

التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي. د. بوقرة عواطف وأ. بوقرة حليلة جامعة مسيلة

متوسطة	0,65	3.66	08 إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة.
متوسطة	0.76	3.70	09 من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل.
متوسطة	0.80	3.66	10 أنا على إدراك تام بمهامي الوظيفية كما تنص عليها اللوائح في المؤسسة التي اعلم بها.
متوسطة	0.94	3.58	11 أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهوداً كبيرة تساهم في نجاح المؤسسة.
متوسطة	0,72	3,54	المجال ككل

التعليق: يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن العبارة رقم (34) (سأكون سعيداً لقاء بقائي حتى حصولي على التقاعد في المؤسسة التي اعلم بها) حصلت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.79).

بالنسبة للفرضية التقريرية الثالثة: التي تنص على: تعتبر العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة طردية موجبة. وللتحقق منها قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (09) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون

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

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

التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي. د. بوقرة عواطف وأ. بوقرة حليلة جامعة مسيلة

بالنسبة للفرضية التقريرية الرابعة: التي تنص على: العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة دالة إحصائياً. وللتحقق منها قمنا بحساب قيمة "ت" للتحقق من دلالتة، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (10) يوضح دلالة معامل ارتباط بيرسون

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

دال عند: $\alpha = 0,05$.

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

الاستنتاج العام للدراسة:

بعد عرض النتائج المتوصل إليها تم التوصل إلى ما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية التقريرية الأولى التي نصت على: مستوى التمكين الإداري للأساتذة متوسط. فقد تم التحقق منها حيث حققت درجة اتفاق متوسطة بلغت (2,50)، وهذا راجع حسب رأي الباحثة إلى عدم رغبة الأساتذة بالتدخل في الأمور الإدارية، لأنهم يعتبرونها ليست من مهامهم، وأولوياتهم.

ولم يتم التحقق من الفرضية الجزئية الأولى التي نصت على أن مستوى المشاركة في صنع القرار للأساتذة متوسط. حيث حققت درجة اتفاق منخفضة قدرت بـ (1,71). وترجع الباحثة هذا إلى كون أغلبية المدراء لا يشركون الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

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

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

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

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

النتائج المتعلقة بالفرضية التقريرية الثالثة التي نصت على: تعتبر العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للأساتذة طردية موجبة. فقد تم التحقق منها حيث بلغت (0,095). إلا أنها تعد درجة ضعيفة جدا. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة **Marie (1993)** التي أكدت على وجود علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ودقتها وكل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. كما اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة (خضير وآخرون، 1996) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والفاعلية.

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

خلاصة عامة:

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

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

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

وتتقترح إجراء بعض الدراسات التالية بهذا الخصوص منها:

__ الرضا الوظيفي للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

__ قياس درجة الاستقرار التنظيمي للأساتذة والقيادات الأكاديمية.

__ التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بمستوى الإنتاجية الأكاديمية.

المراجع:

- __ الطجم، عبد الله (1996): قياس مدي قدرة العوامل التنظيمية الديمغرافية في التنبؤ بمستوي الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد 1.
- __ تيسير زاهر (2012): أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، جامعة دمشق، سوريا
- __ حسن مروان عفانة (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- __ ختام عبد الله علي غنام (1995): السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- __ خضير وآخرون (1996): الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31.
- __ سامي إبراهيم حماد حنون (2006): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- __ ياسر فتحي الهنداوي المهدي (2007): تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة كلية التربية، العدد 31، الجزء 2، جامعة عين شمس، مصر.

_Fiedler Anne, Marie, « The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment,commitment, satisfaction, and performance“, Dissertation Abstracts International, vol. 54, No.4,1993, pp.221-231

_ Shackleton, V. (1995). Business Leadership. London: Routledge.

ملحق رقم (01) مقياس التمكين الإداري

الرقم	العبرة
المشاركة في صنع القرار	01 أشارك في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة بالمؤسسة.
	02 أشارك في صنع قرارات الميزانية بالمؤسسة.
	03 يسند إلي مسؤولية مراقبة بعض البرامج بالمؤسسة.
	04 أشارك في متابعة بعض الأنشطة المدرسية.
	05 أشارك في برنامج عمل جاد لصالح الطلاب.
	06 أشارك في صنع القرارات المتعلقة بالمنهج الدراسي.
العقل الاستقلالية في ممارسة	07 أشارك في تنمية أعضاء المجتمع المدرسي.
	08 لدي الفرصة للتأثير على إدارة المؤسسة.
	09 أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة.
	10 لدي فرصة كافية لتحديد جدولي الخاص بالمدرسة.
	11 لدي سيطرة على جدولي اليومي.
	12 لدي حرية كافية في تحديد ما أقوم بتدريسه لتلاميذي.
	13 لدي الفرصة للنمو في مجال مهنتي.
	14 لدي الفرصة للتعلم المستمر.

يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.	15
أستطيع القيام بتغيير الطرق التي تؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك.	16
لا احتاج موافقة مدير المدرسة قبل أن أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	17

ملحق رقم (02) مقياس الالتزام التنظيمي

الرقم	العبرة	المسؤولية تجاه العمل
01	اشعر انه من واجبي أن ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.	
02	من واجب كل فرد في الجامعة الاهتمام بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للجامعة	
03	من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالجامعة	
04	يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالجامعة وكأنها ممتلكاته.	
05	يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤساءه.	
06	من واجبي كموظف في الجامعة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع.	

07	اشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة وإستمراريتها.	
08	إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة.	
09	من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل.	
10	أنا على إدراك تام بمهامي الوظيفية كما تنص عليها اللوائح في الجامعة التي اعمل بها.	
11	أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهوداً كبيرة يساهم في نجاح الجامعة.	
12	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة.	الرغبة في الاستمرار في العمل
13	أتطلع في المشاركة في احد اللجان التي تقدم خدمة لصالح المؤسسة.	
14	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في الجامعة مقابل استمراري بالعمل فيها.	
15	لا يعتبر ترك عملي الحالي والبحث عن عمل آخر مكلفاً مالياً ومعنوياً بالنسبة لي.	
16	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمار وظيفياً جيد بالنسبة لي.	
17	سأكون سعيداً لقاء بقائي حتى حصولي على التقاعد في المؤسسة التي اعمل بها.	
18	ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المؤسسة.	
19	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.	