

Administrative Empowerment and its Relation with Organizational Commitment of School Principals in Mafraq Governorate from their Point of View

Eman Ahmad Mutleq

Mafraq Directorate || Ministry of Education || Jordan

Abstract: This study aims to identify the level of administrative empowerment and its relation with organizational commitment of the school principals in Mafraq governorate from their point of view. The researcher used the descriptive survey, the study consisted tool in the questionnaire was distributed to a total random simple sample of (150) male and female directors. For the purposes of the study, a questionnaire consisting of (30) paragraph was used: the results of the study reveal that empowerment has an overall average (3.75 out of 5) with a (high) degree, on the themes levels, the delegation of authority received the highest average (3.89), followed by the team work with an average of (3.85) both of them (with high level) and the third theme self-motivation with an average (3.50) (with medium) degree. While the overall average of the organizational commitment was (3.83 out of 5) with a commitment level (high), the normative commitment level received the highest average (3.92), followed by sensation commitment with an average of (3.84) and finally, the continuity commitment (3.73), all of which were rated (high). The presence of a positive and statistically significant relationship between administrative empowerment and organizational commitment amounted (0.899) which indicates a (very strong) relationship. Based on the results of the study.

Based on the results of the study, the researcher recommended the need to promote the culture of administrative empowerment in educational institutions, and to strengthen the organizational commitment and awareness of its importance.

Keywords: administrative empowerment, organizational commitment, school principals.

التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم

إيمان أحمد مطلق

مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق || وزارة التربية والتعليم || الأردن

الملخص: هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (30) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية تم اختيارها بالطريقة المتيسرة تكونت من (150) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: حصل مجال التمكين على متوسط عام (3.75 من 5) بدرجة تقدير (مرتفعة)، وعلى مستوى المحاور، حصل تفويض السلطة على أعلى متوسط (3.89) يليه محور العمل الجماعي بمتوسط (3.85) وكلاهما بتقدير (مرتفع) وحل ثالثاً محور التحفيز الذاتي بمتوسط (3.50) وبتقدير (متوسط)، فيما بلغ المتوسط العام لدرجة الالتزام التنظيمي (3.83 من 5) بدرجة التزام (مرتفعة)، وعلى مستوى المحاور حصل الالتزام المعياري على أعلى متوسط (3.92)، يليه الالتزام الشعوري بمتوسط (3.84) وأخيراً الالتزام الاستمراري (3.73) وجميعها بتقدير (مرتفعة)، ووجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بلغت قيمتها (0.899) وتشير لدرجة علاقة (قوية جداً). وبناءً على

نتائج الدراسة فقد أوصت الباحثة بضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري في المؤسسات التربوية، وتعزيز الالتزام التنظيمي ونشر الوعي بأهميته.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الالتزام التنظيمي، مديري المدارس، محافظة المفرق.

مقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة وتطور المفاهيم الإدارية والقيادية في عالم الأعمال والتنظيم العام للمؤسسات أصبح من الضروري إعادة النظر في عملية تفويض الصلاحيات، وعدم احتكار السلطة من قبل جهات معينة، فمن الضروري تفعيل لامركزية القيادة والإدارة وتمكين الموظفين والقياديين، كل في موقعه بما يعطيه الفرصة للحكم فيما يعترضه من مشكلات، والبت فيها بقرارات تتناسب والوضع الذي يعاينه، والبيئة التي تنتهي إليها مؤسسته؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على التزامه التنظيمي في مؤسسته، وتطبيق جميع الأنظمة والقوانين التي تحكم عمله بقناعة مطلقة، والعمل دوماً على تحقيق مصلحة منظمته والارتقاء بها.

ويرتبط تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها التعليمية بمدى قدرة إدارتها على أداء دورها الإداري والتربوي، والذي يعتمد بالدرجة الأولى على توافر التمكين لمديريها، والذي يعد من أهم ضمانات استمرار المؤسسات التربوية وبخاصة المدارس، وإتاحة الفرص للعمل والإبداع براحة تامة واستقرار.

وقد حقق الأردن خلال العقود الماضية نقلة نوعية في قطاع التعليم، فاستطاع تأسيس وتشغيل نظام تعليمي شامل، ذي جودة وكفاءة تنافسية عالية بالنسبة للأقطار العربية، الأمر الذي جعله يحظى بسمعة ومكانة رفيعة على المستويات الإقليمية والدولية، ويعزى هذا إلى توجيه السياسات التربوية اهتمامها إلى التطوير والتحديث المستمرين للنظم التربوية، والسعي لتأصيل نظام إدارة تربوية فاعلة للنظام التربوي في مستوياته المختلفة، مما رفع الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التربوي (وزارة التربية والتعليم بالأردن، 2010).

والإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمدرسة يعمل كل فرد فيه بارتياح، وتسود فيه علاقات طيبة بين جميع العاملين، والالتزام كل فرد بالقواعد والأصول المرعية، ورفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة دافعيتهم (مرسي، 2001).

وقد عملت المؤسسات التربوية على تبني سياسات وبرامج من أجل تنمية قدرات العاملين بها، وتحفيزهم على رفع مستوى أدائهم بهدف تحقيق أغراض المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وركزت هذه البرامج على إيجاد بيئة تنظيمية تدعم مبادئ الإدارة الحديثة، وإيجاد نظام لتحفيز العاملين وخلق الدافع لديهم، وهذا النظام يمكن العاملين من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية ودون تدخل من الإدارة. وتمكين العاملين يُعنى بالمقام الأول بإيجاد مناخ تنظيمي يشمل رؤية العاملين باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها وآمالها ومخاوفها، والأفراد الممكّنون يُعاملون باحترام وتوضع آراؤهم موضع الاعتبار (الخاجة، 2006).

ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المهمة التي تساعد في رفع أداء الموظفين والإداريين على حد سواء من خلال توزيع المهام والواجبات ومقابلة جهودهم بالحوافز التي تناسب تلك الجهود المبذولة من قبلهم؛ بما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم، وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام، ورفع أداء المنظمة بشكل عام.

ويلاحظ من خلال ما سبق بأن التمكين يتضمن توفير قدر من الحرية المسؤولة للعاملين أو الإداريين؛ لاتخاذ القرارات المناسبة لما يستجد لديهم من قضايا في مجال عملهم، وذلك من خلال التدريب والتأهيل الذي يكتسبه العاملون، والذي يبنى الجانب المعرفي والجانب المهاري لديهم للقيام بتلك المهمة، وبناء على ذلك يمكننا تعريف

التمكين على أنه: منح السلطة للموظفين أو الإداريين لاتخاذ القرارات المناسبة في مؤسساتهم بالانطلاق من قاعدة مهنية ومعرفية وخبرة واسعة يمتلكها الموظف: للقيام بهذه المسؤولية للنهوض بمستوى العمل والاسهام في تقدمه. كما يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أهم المفاهيم التي تعبر عن العلاقة الفاعلة والمنضبطة من قبل الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، وتطبيق معاييرها والالتزام بجميع قوانينها بثقة وقناعة؛ بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وقوتها وإنتاجيتها.

وعرف الالتزام التنظيمي بأنه: "حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة، والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها، والرغبة في الاستمرار فيها" (القاسمي، 2011: 20).

ووفقاً لما يراه رحيم وأفزالور (Rahim & Afzalur, 2000) فإن الآثار الإيجابية للالتزام التنظيمي لا تقتصر على الفرد فحسب، بل تتعدى ذلك إلى المنظمة أيضاً.

وأصبح الالتزام التنظيمي يلعب دوراً مهماً في فلسفة إدارة الموارد البشرية، لتأثره وتأثيره في مجموعة من العوامل التنظيمية الداخلية، وقد أصبحت سياسات إدارة الموارد البشرية تصمم على أساس تحقيق التكامل بين الالتزام التنظيمي للموظف وجودة ومرونة العمل بما يعظم الفاعلية التنظيمية للمنظمة (Armstrong, 2006). ونظراً لما يحققه تطبيق مفهوم التمكين في المدارس من خلال تفويض الصلاحيات لمديري المدارس لتكون قراراتهم متناسبة مع بيئة عملهم وطبيعة مدارسهم والمجتمع الذي تخدمه، وأثر ذلك على التزامهم التنظيمي أولاً، والتزام المعلمين داخل مدارسهم بالسياسة التنظيمية لمدارسهم، والعمل على تحقيقها بأفضل الطرائق القائمة على القناعة التامة والتشاركية من قبل جميع الأطراف داخل المدرسة؛ لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لتحديد العلاقة بين مفهومي التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية.

مشكلة الدراسة

لخصوصية عمل مديري المدارس واختلاف الأوضاع والبيئات التي يتعاملون معها من خلال عملهم التربوي فإن الحاجة ماسة لتمكينهم إدارياً بما ينعكس إيجاباً على التزامهم التنظيمي داخل مدارسهم، وهو ما أكدته العديد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال، فقد أكدت دراسة جابر (2012) ودراسة المفلوح (2016) ودراسة العبيري (2016) ودراسة العساف (2006) أن هناك علاقة وثيقة وإيجابية بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي وعدد من المتغيرات التنظيمية الأخرى لدى القيادات الأكاديمية؛ ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بدراسة العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي على مستوى مدارس محافظة المفرق.

أسئلة الدراسة:

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم؟
- 2- ما درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

1. تحديد مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة المفرق.
2. تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتمكين الإداري لمديري المدارس في محافظة المفرق.

أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

- 1- قد تسهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على وضع الخطط الفعالة لاستثمار الموارد البشرية وزيادة الالتزام التنظيمي لديهم بما يسهم بتطور العملية التعليمية التعلمية ككل.
- 2- قد تفيد في إطلاع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على درجة التمكين الإداري ومستويات الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس للمساعدة على وضع الخطط لزيادة درجة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بما يسهم في تحسين أداء مديري المدارس والمعلمين والعاملين في جميع القطاعات في وزارة التربية.
- 3- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي.
- 2- الحدود البشرية: مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة في محافظة المفرق في الأردن.
- 3- الحدود المكانية: المدارس الحكومية والخاصة في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة المفرق في الأردن.
- 4- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018/2019.

مصطلحات الدراسة:

تبنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

- التمكين في اللغة: ورد في معجم المحيط الفعل مكن على الشيء، أي قواه ليتمكن من الأمر(الفيروز أبادي، 2003: 508).
- التمكين الإداري اصطلاحاً: هو "توسيع صلاحيات العاملين، وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة: بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات" (الشهري، 2009: 9).
- ويعرف إجرائياً على أنه: الاستقلالية في العمل، وتفويض الصلاحيات والسلطة، وتقبل المخاطرة، والتشاركية في العمل، ووضع الأهداف ومعايير الأداء، وتوفير المعلومات والتحفيز، والتواصل مع أعضاء المنظمة أو المؤسسة لإتمام العمل على أكمل وجه.
- وتقاس من خلال استجابة المفحوصين على استبانة التمكين الإداري بأبعاده الآتية: تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي والتي تم تطويرها لتحقيق هذا الهدف.
- الالتزام في اللغة: ورد مفهوم الالتزام في اللغة من الفعل لزم، يلزم الشيء فلا يفارقه، والالتزام هو الاعتناق، والإيمان بالشيء (ابن منظور، 2005: 365).

- الالتزام التنظيمي: هو "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويمثل اعتقاداً قوياً ومقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة ورغبة في بذل أكبر جهد وعطاء ممكنين لصالح المنظمة التي يعمل فيها" (عبد الباقي، 2005: 315).
- يعرف إجرائياً على أنه: الاندماج الكامل من قبل الفرد مع مؤسسته، وتطبيق كافة قوانينها وأنظمتها، والالتزام الكامل بها أثناء تطبيق مهامه الموكلة إليه، والسعي قدماً لتحقيق أهدافها.
- ويقاسم خلال استجابة المفحوصين على استبانة الالتزام التنظيمي بأبعاده الآتية: الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري والتي تم تطويرها لتحقيق هذا الهدف.
- محافظة المفرق: تقع محافظة المفرق في الجهة الشمالية الشرقية من المملكة الأردنية الهاشمية، وتبلغ مساحتها (26555.6) كم² وقد استحدثت إدارياً عام 1986م وتشكل ما نسبته (28%) من إجمالي مساحة المملكة ويشكل عدد سكانها ما نسبته (4.7%) من سكان المملكة الأردنية الهاشمية (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2017: 8).
- مدير المدرسة: هو الإداري الأول في مدرسته وهو المسؤول عن الإشراف على المدرسين في النواحي الفنية، ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ مشرفي المواد، وهو المسؤول أمام التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية في المدرسة واتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة (البدر، 2005).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري:

يشتمل الإطار النظري على مراجعة ما كتبه الباحثون في ميدان الإدارة التربوية حول مفاهيم التمكين والالتزام التنظيمي على النحو الآتي:

التمكين الإداري:

يرى الأفندي (2003) أن التمكين يتمثل في: إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار.

أهمية التمكين الإداري

إن للتمكين الإداري دور مهم وأساسي في تسيير أعمال المنظمات والمؤسسات لما يتضمنه من منح للصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث يرى فراغوز (Fragose, 1999) بأن التمكين يعزز الشعور الإيجابي لدى العاملين، ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم، وذكر بوين ولاولر (Bowen and Lawler, 1995) بأن تطوير مستوى أداء العاملين من أهم نتائج التمكين الإداري للموظف، ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين، وتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين التي تعد عاملاً من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من

برامج التمكين؛ لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقمتها وسلطتها وصلحياتها ومكافآتها، وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

متطلبات التمكين الإداري:

لكي يتم تطبيق تمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لعملية التمكين الإداري وهي (حسن، 2002):

- الثقة الإدارية: إنَّ أساس عملية التمكين هو الثقة، والتي تتمثل بثقة المديرين في مرؤوسهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات شخص آخر هي معلومات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة للموظف.
- الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، لابد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم، وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمية والتزامه.
- الهدف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الإداري، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.
- فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وبشكل خاص فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، ويجب أن يتم منح فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.
- الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية أحد المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها؛ لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص الواقعين في المشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه دون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، ودون الالتزام لن يتحقق التمكين.
- التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب المناسب؛ لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (العتيبي، 2005).

ثانياً- الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أهم المفاهيم التي تعبر عن العلاقة الفاعلة والمنضبطة من قبل الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها وتطبيق معاييرها والالتزام بجميع قوانينها بثقة وقناعة، بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وقوتها وإنتاجيتها.

أنواع الالتزام التنظيمي

يمكن تصنيف الالتزام التنظيمي داخل المنظمة كما أشار إليه (Angle & Perry, 1981) إلى نوعين:

- 1- الالتزام القيبي: وهو مدى التطابق بين قيم وأهداف المنظمة وقيم وأهداف الفرد داخل المنظمة.
- 2- الالتزام للبقاء: وهو الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة.

أهمية الالتزام التنظيمي

إن الالتزام لا يضمن النجاح بالعمل فحسب، بل يؤدي إلى التميز وإحراز كل ما تطمح إليه المؤسسة بشكل جماعي، فالمؤسسة عادة لا تفرض الالتزام، بل يجب أن يكون ناتجا من الداخل عن قناعة تامة، والفرد الذي يفتقر لصدق العزيمة يظهر ذلك من خلال التزامه بتحقيق أهداف مؤسسته. والمدير الملتزم حيال الأفراد العاملين يجد احتراما من قبلهم واستعدادا للالتزام بأنظمة وأهداف العمل في مؤسستهم.

الأثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

وتقسم إلى آثار إيجابية وأخرى سلبية على النحو الآتي:

- أ- الآثار الإيجابية: وتمثل فيما يلي:
 - 1- تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل؛ مما يجعله يتبنى أهداف منظمته ويسعى لتحقيقها جاهدا.
 - 2- آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد خارج نطاق العمل، حيث تتمتع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات عمله.
 - 3- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها واستقرار العمالة والانتظام في العمل.
 - 4- زيادة الجهد والطاقة المبذولة وانخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية (ماهر، 2000).
- ب- الآثار السلبية: وتمثل فيما يلي:
 - 1- العزلة الاجتماعية وسيطرة التفكير في العمل على الفرد.
 - 2- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف وعدم مناقشة سياسات المؤسسة (فلمبان، 2007).

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

وقد صنفتها أبو سمك (2011) إلى:

- 1- عوامل شخصية: وهي ذات العلاقة بالفرد نفسه مثل شخصيته وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية، وتشمل (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، قيم ودوافع الأفراد).
- 2- العوامل التنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة أو نطاق العمل نفسه، كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتمثل في السياسات التنظيمية المتبعة في المؤسسة ووضوح الأهداف والعمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم، والاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي، والعمل على بناء ثقافة مؤسسية ونمط القيادة وتطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز.

العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

يعد تمكين العاملين من أهم سمات الإدارة الحديثة، والتي تقوم على تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين بما ينعكس إيجابا على التزامهم التنظيمي، والذي يشكل أحد محددات السلوك التنظيمي لعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات

التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (عبد الحسين، 2012).

فتمكين العاملين يعد أحد المداخل لتحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العاملين وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والالتزام التنظيمي والفاعلية للمنظمة (المغربي، 2001).

ونظراً للمردود العظيم والأثر الإيجابي الكبير للتمكين على الالتزام التنظيمي في جميع المؤسسات فسوف تتجه الباحثة لإجراء دراستها حول علاقة التمكين الإداري لمديري المدارس بالالتزام التنظيمي داخل مدارسهم، وأثر تلك العلاقة بين المتغيرين؛ لما للمدرسة من خصوصية ثقافية واجتماعية وعلمية وحضارية كونها المؤسسة الأولى في نهضة المجتمع وتشكيل وتوجيه قدرات أفراد المجتمع.

ثانياً- الدراسات السابقة

أ- الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري

1- أجرى مسعود (2011) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري، وتطوير الأداء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص الأكاديمي، المرحلة التعليمية، مهارة استخدام الحاسوب، التدريب والعمر) في درجة إدراكهم وتصوراتهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير استبانة طبقت على مجتمع الدراسة من (759) مديراً ومديرة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لمديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وكشفت النتائج أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس للتمكين الإداري تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة.

2- وهدفت دراسة جابر (2012) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية بوجه عام وفي أبعاده العشرة بوجه خاص، وتحديد أهم معوقات وفوائد تمكينهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة لقياس واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة، وزعت على عينة من (168) مديرة ومشرفة تربوية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى مستويات مرتفعة من التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، ووجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابات العينة لواقع التمكين الإداري بوجه عام وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح المديرات ذات سنوات الخدمة الأكثر، أما من حيث التخصص فلم توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة مديرات المدارس لواقع التمكين الإداري.

3- وهدفت دراسة ويشاح (Weshah, 2012) إلى استكشاف درجة التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدركها المعلمون في المدارس الأسترالية والأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في تطوير استبانة لذلك الهدف، وقد تكونت العينة من (188) من المدرسين في المدارس العامة في الأردن وأستراليا، وقد كشفت نتائج الدراسة عن مستوى متوسط للتمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لمستوى التمكين وتفويض السلطة، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق وفقاً لنوع المدرسة لصالح المعلمين في المدارس اللامركزية في كلا البلدين.

4- أما دراسة (Touama, 2015) فقد هدفت للتعرف إلى أثر تطبيق استراتيجيات التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث منهج دراسة الحالة. واعتمد استبيان ذو خمسة أبعاد لاستراتيجية التمكين والإبداع التنظيمي يتألف من 30 فقرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (65) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التمكين والإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي.

5- وهدفت دراسة الملفوح (2016) إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت المقابلة والاستبانة هما الأدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (320) موظفاً في الجامعة الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور مهم لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية.

ب- الدراسات ذات الصلة بالالتزام التنظيمي

1- قامت فلمبان (2007) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين وتحديد العلاقة بينهما، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأجريت الدراسة على (103) مشرفاً تربوياً، و (175) مشرفة تربوية بمكة المكرمة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أصل المجتمع البالغ (181) مشرفاً تربوياً، و (240) مشرفة تربوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المشرفين والمشرفات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما توصلت لوجود علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

2- أما دراسة يه وشي (Yeh & Chi, 2013) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والصفات الشخصية والتدريس الفعال للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية، وتأثير الاندماج الوظيفي في مقاطعة يون لين بتايوان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة طبقت على عينة الدراسة والتي بلغت (290) معلماً ومعلمة، وأكدت نتائج الدراسة أهمية الالتزام التنظيمي لتحقيق التدريس الفعال، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وفعالية التدريس من ناحية الاندماج الوظيفي، وسمات الشخصية، ومشاركة زملاء العمل.

3- أما دراسة فارس (2014) فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر في غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في الجامعة وبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة مرتفعة على فقرات الالتزام التنظيمي بوزن نسبي (85%)، ووجود علاقة طردية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4- هدفت دراسة الوزه (2015) للتعرف إلى درجة الالتزام التنظيمي في مجال الولاء والمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتطبيق الدراسة واستخدام مقياس لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من كافة أفراد المجتمع الذين بلغ عددهم (225) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي في مجال الولاء والمسؤولية لدى أفراد الدراسة كان عالياً.

5- وقد هدفت دراسة العبيري (2016) إلى تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (51) فقرة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (243) مبحوثاً، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس.

تعليق على الدراسات السابقة

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، وتعد مكملة لتلك الجهود البحثية، إلا أنها اختارت التوسع والتركيز على العلاقة التي تربط المتغيرين معا في مجال حيوي لم ينل الاهتمام الكافي لخصوصيته ودوره في تحقيق نهضة المجتمع ونموه، وهو البيئة التعليمية الأهم في المجتمعات وهي المدرسة بقيادة مديريها الذين يجب تمكينهم وظيفياً وإدارياً لارتباط ذلك الإيجابي بالالتزام التنظيمي بما يدفع مسيرة النهضة والتطور العلمي والحضاري. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة الكشف عن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظرهم أنفسهم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لديهم، حيث أنه- وفي حدود علم الباحثة- لم تتناول أية دراسة المتغيرين معاً في مدارسنا الأردنية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة المفرق، والبالغ عددهم (384) مديراً ومديرة بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم، الأردن (2019/2018).
- عينة الدراسة تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية وأساسية في محافظة المفرق، تم اختيارهم بطريقة عشوائية تم اختيارها بالطريقة المتيسرة من مجتمع الدراسة.
- وصف العينة

والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة على متغيرات الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد العينة على متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	75	50.0
	الإناث	75	50.0
نوع المدرسة	حكومي	90	60.0
	خاص	60	40.0
المرحلة الدراسية	أساسي	85	56.7
	ثانوي	65	43.3
	المجموع	150	%100

- يظهر من الجدول (1) ما يلي:- بالنسبة لمتغير الجنس بلغ عدد عينة الدراسة من المديرين (75) بنسبة مئوية (50%)، وبلغ عدد المديرات (75) بنسبة مئوية (50%).
- بالنسبة لمتغير نوع المدرسة بلغ عدد المديرين من المدارس الحكومية (90) وبنسبة مئوية (60%)، وعدد المديرين من المدارس الخاصة (60) بنسبة مئوية (40%).
- بالنسبة لمتغير المرحلة الدراسية بلغ عدد العينة في المدارس الثانوية (65) وبنسبة مئوية (43.3%)، وعدد العينة من المدارس الأساسية (85) وبنسبة مئوية (56.7%).

أداة الدراسة وبنائها:

تم بناء استبانة بالاعتماد على دراسة الأدب النظري والاطلاع على الرسائل العلمية ذات العلاقة بالدراسة الحالية مثل: دراسة جابر (2012) ودراسة الملفوح (2016)، دراسة الوزه (2015) ودراسة العبيري (2016)، وتكونت من جزأين: الأول تعلق بمستوى التمكين الإداري، وتكونت الأداة من (15) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي)، والجزء الثاني تعلق بدرجة الالتزام التنظيمي، حيث تكونت الأداة من (15) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري).

صدق وثبات الأداة

تم التأكد من صدق الأداة، من خلال عرضها على عدد (10) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، واقتراح إضافة فقرات أو حذفها أو إعادة صياغتها، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملاءمة الاستبانة لتعرف مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، اعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق (80%) فأكثر كمعيار لقبول الفقرة، إلى أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية، فقد تم تطوير الاستبانة بدقة وبما يتوافق مع هذه الدراسة، وتم التعديل على صياغة بعض الفقرات (من قبل المحكمين) فقط بدون إجراء أي حذف أو زيادة لهذه الفقرات وكانت الفقرات التي تم إعادة صياغتها الفقرات (5، 11) من فقرات استبانة التمكين الإداري، والفقرات (1، 6، 13) من فقرات استبانة الالتزام التنظيمي، وتعديل الأخطاء الإملائية الواردة في بعض الفقرات.

وبغرض استخراج ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها مرتين بفارق زمني أسبوعين على عينة استطلاعية مكونة من (15) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وحساب معاملات ثبات الإعادة كما تم حساب معامل الثبات بطريقة معادلة كرونباخ (Cranach's Alpha)، بغرض استخراج ثبات أداة الدراسة (مقياس التمكين، ومقياس الالتزام التنظيمي).

كما تم تطبيق كرونباخ ألفا على جميع مجالات المقياسين والمجموع الكلي لهما، جدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2) معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة الإعادة وفقاً لمعاملات كرونباخ ألفا

م	التمكين الإداري	قيمة كرونباخ ألفا	م	الالتزام التنظيمي	قيمة كرونباخ ألفا
1	تفويض السلطة	0.82	1	الالتزام الشعوري	0.81
2	التحفيز الذاتي	0.88	2	الالتزام المعياري	0.87
3	العمل الجماعي	0.83	3	الالتزام الاستمراري	0.82
4	المجال ككل	0.89	4	المجال ككل	0.91

يظهر من الجدول (2) أن معاملات ثبات مقياس التمكين الإداري تراوحت بين (0.82 - 0.88)، كان أبرزها لمجال التحفيز الذاتي، وأدناها لمجال تفويض السلطة، وبلغ معامل الثبات للمقياس ككل (0.89) وهذا يدل على درجة مرتفعة للثبات، كما تراوحت معاملات الثبات لمجالات مقياس الالتزام التنظيمي بين (0.81 - 0.87) كان أبرزها لمجال الالتزام المعياري، وأدناها لمجال الالتزام الشعوري، وبلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الالتزام التنظيمي ككل (0.91) وهذا يدل على درجة ثبات مرتفعة لتطبيق مقياس الدراسة.

تصحيح مقياس الدراسة: تمّ استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتمّ إعطاء الاجابات الدرجات التالية: دائماً (5)، غالباً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، أبداً (1)، كما تمّ الاعتماد على التصنيف التالي (أعلى درجة-أدنى درجة) / $3 = 1.33$ طول الفئة الواحدة، للحكم على المتوسطات الحسابية:

- أقل من 2.33 منخفضة.
- من 2.34-3.66 متوسطة.
- من 3.67 إلى 5.00 مرتفعة.

المعالجات الإحصائية:

بعد جمع البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (الجنس، والمرحلة الدراسية، ونوع المدرس).
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مقياسي الدراسة ومجالتهما والمجموع الكلي لهما.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrlation) لاستخراج معامل الارتباط بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

4- عرض النتائج ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمدبرات في مدارس محافظة المفرق، والعلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وفيما يلي عرض النتائج بالاعتماد على أسئلة الدراسة التالية:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: "ما مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات التمكين الإداري والمقياس ككل، جدول (3)، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات الدراسة.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات التمكين الإداري مرتبة تنازلياً

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تفويض السلطة	3.89	0.63	1	مرتفعة
3	العمل الجماعي	3.85	0.60	2	مرتفعة
2	التحفيز الذاتي	3.50	0.80	3	متوسطة
4	مقياس التمكين الإداري ككل	3.75	0.54	4	مرتفع

يظهر من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس التمكين الإداري تراوحت بين (3.89 – 3.50) كان أبرزها لمجال تفويض السلطة وبدرجة مرتفعة، ثم جاء مجال العمل الجماعي بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء مجال التحفيز الذاتي وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.75) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى دور وزارة التربية والتعليم في تفويض السلطة لمديري المدارس بناءً على قوانين محددة، وثقتها بالقيادات التربوية في المدارس وزيادة مساحة السلطة لديهم بما يسم إيجاباً بالوصول بالمؤسسة التربوية إلى الأفضل.

كما تعزو الباحثة ذلك إلى وجود رؤية مشتركة بين مديري المدارس ورؤسائهم في صنع القرارات التربوية، وتبني الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق. كما تعزو الباحثة ذلك إلى وعي مديري المدارس بتوافر مستوى جيد من جوانب التمكين الإداري ومتطلباته.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مسعود (2011) ودراسة جابر (2012)، واختلفت مع دراسة وشاح (Weshah, 2012)، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة من حيث البيئة، واختلاف خصائص العينة المستهدفة.

مجال تفويض السلطة:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال تفويض السلطة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يتم تفويض السلطة لي من قبل رؤسائي بناءً على أنظمة وقوانين وزارة التربية والتعليم.	4.22	1.02	1	مرتفعة
2	يتيح لي رؤسائي الفرصة الكافية لإبداء آرائي في الأمور التي تخص المدرسة.	4.13	0.97	2	مرتفعة
3	يقوم رؤسائي بتفويضي بسلطات كافية لإنجاز مهامي الوظيفية.	3.94	1.09	3	مرتفعة
5	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي.	3.60	1.23	4	متوسطة
1	الأعمال المفوضة لي محددة كتابياً.	3.54	1.29	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.89	0.63		مرتفعة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.22-3.54)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "يتم تفويض السلطة لي من قبل رؤسائي بناءً على أنظمة وقوانين وزارة التربية والتعليم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على: "يتيح لي رؤسائي الفرصة الكافية لإبداء آرائي في الأمور التي تخص المدرسة" بمتوسط حسابي (4.13)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "الأعمال المفوضة لي محددة كتابياً" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "تفويض السلطة" ككل (3.89) وبدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تتبنى سياسة تفويض السلطة، وتمكن مديري المدارس من القيام بالكثير من المهام والأعمال المتعلقة بالمدرسة دون الرجوع إلى رؤسائهم، بما يتوافق مع قوانين وأنظمة الوزارة.

كما تعزو الباحثة ذلك إلى وجود ثقة متبادلة بين مديري المدارس ورؤسائهم بما ينعكس إيجاباً على سياسة تفويض السلطة.

كما تعزو الباحثة ذلك إلى رغبة مديري المدارس في تفويض المعلمين بعضاً من صلاحياتهم، وذلك لتنمية الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة التربوية.

المجال الثاني: التحفيز الذاتي

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال التحفيز الذاتي، مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	لدي الدافع للعمل الجاد في سبيل تقدم وتطور المدرسة.	3.74	1.18	1	مرتفعة
7	يساعدني رؤسائي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.	3.63	1.16	2	متوسطة
6	تدعم الإدارة قدراتي بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها.	3.56	1.17	3	متوسطة
10	توفر لي الإدارة فرصة جيدة لتطوير ذاتي.	3.42	1.29	4	متوسطة
8	أشعر بتقدير كبير من قبل رؤسائي بإنجازي في العمل.	3.16	1.31	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.50	0.80		متوسطة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.74-3.16)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على: "لدي الدافع للعمل الجاد في سبيل تقدم وتطور المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) وبدرجة مرتفعة. وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على: "يساعدني رؤسائي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل" بمتوسط حسابي (3.63)، وجاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على: "أشعر بتقدير كبير من قبل رؤسائي بإنجازي في العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.16) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "التحفيز الذاتي" ككل (3.50) وبدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم الرضا التام لدى مديري المدارس عن نظام الحوافز المعمول به في وزارة التربية والتعليم، والحاجة الملحة إلى تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية بما يتناسب مع الجهود المبذولة، والحاجة إلى تعزيز عناصر الاستقرار الوظيفي وذلك عن طريق نظام عادل وشامل للترقيات والمكافآت والحوافز بناءً على نتائج تقارير الأداء السنوية.

المجال الثالث: العمل الجماعي

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال العمل الجماعي، مرتبة تنازلياً.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	تسود أجواء من التعاون بين مديري المدارس في الفريق الواحد.	4.16	0.93	1	مرتفعة
14	تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق.	4.08	0.95	2	مرتفعة
12	توجد رؤية مشتركة في صنع القرار بين مديري المدارس ورؤسائهم.	3.83	1.10	3	مرتفعة
11	توجد فرص كبيرة لفرق العمل في المدارس لتنفيذ ما تتخذه من قرارات.	3.70	1.15	4	مرتفعة
13	تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل.	3.50	1.13	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.85	0.60		مرتفعة

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لمجال العمل الجماعي تراوحت بين (3.50-4.16)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على: "تسود أجواء من التعاون بين مديري المدارس في الفريق الواحد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على: "تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق" بمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على: "تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.85) وبدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى تبني فلسفة العمل بروح الفريق من قبل مديري المدارس لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المدرسة، كما تعزو ذلك إلى وجود رؤية مشتركة في صنع القرارات بين مديري المدارس ورؤسائهم.

كما تعزو الباحثة ذلك إلى أهمية إيجاد الثقة المتبادلة بين مديري المدارس ومرؤسئهم بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى مديري المدارس بما ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاجية العامة داخل المؤسسة التربوية.

- السؤال الثاني: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الالتزام التنظيمي والمقياس ككل، جدول (7)، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات الدراسة.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الالتزام التنظيمي والمقياس ككل مرتبة تنازلياً.

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	الالتزام المعياري	3.92	0.69	1	مرتفعة
1	الالتزام الشعوري	3.84	0.68	2	مرتفعة
3	الالتزام الاستمراري	3.73	0.65	3	مرتفعة
4	مقياس الالتزام التنظيمي ككل	3.83	0.53		مرتفعة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس الالتزام التنظيمي تراوحت بين (3.73) - (3.92) كان أبرزها مجال الالتزام المعياري وبدرجة مرتفعة، ثم جاء مجال الالتزام الشعوري بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء مجال الالتزام الاستمراري وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.83) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن دور القيادة للمؤسسة والتي تؤثر بشكل إيجابي في تعزيز روح المسؤولية لدى مديري المدارس، كما تعزو ذلك إلى الأقدمية في التعيين، حيث إن أقل مدير في هذه المدارس لا تقل خدمته عن 10 سنوات، وهذا من شأنه أن يزيد الشعور بالمسؤولية تجاه المدرسة واعتبارها بيتهم الثاني. كما تعزو ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم إخلاص وولاء وانتماء مؤسسي لمدرستهم، ولديهم استعداد لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، والمحافظة على سمعتها لدى المجتمع المحلي. كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس يعتبرون تطور وارتقاء المدرسة من أهم أولوياتهم، وأن شعورهم بأهميتهم من حيث المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ووجود درجة عالية من الثقة المتبادلة من شأنها رفع الالتزام التنظيمي لديهم وبدرجة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الهنداوي (2002)، ودراسة فلمبان (2007)، ودراسة يه وشي (Yeh& Chi, 2013).

مجالات الالتزام الشعوري:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال الالتزام الشعوري، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني مديراً لهذه المدرسة.	4.21	1.03	1	مرتفعة
3	أعتبر تطور المدرسة والارتقاء بها من أهم أولوياتي.	3.93	1.12	2	مرتفعة
2	أشعر بالانتماء إلى المدرسة التي أعمل بها.	3.72	1.11	3	مرتفعة
1	أشعر بالرغبة في بذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف مدرستي.	3.71	1.19	4	مرتفعة
4	أشعر بأن مشاكل المدرسة جزء من مشاكل الشخصية.	3.65	1.17	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.84	0.68		مرتفعة

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.65-4.21)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "أشعر بالفخر والاعتزاز كوني مديراً لهذه المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على: "أعتبر تطور المدرسة والارتقاء بها من أهم أولوياتي" بمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "أشعر بأن مشاكل المدرسة جزء من مشاكل الشخصية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الالتزام الشعوري" ككل (3.84) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري مدارس محافظة المفرق يشعرون بالفخر والاعتزاز لقيادتهم هذه المؤسسة، ولديهم درجة عالية من الولاء والانتماء المؤسسي لمدارسهم.

المجال الثاني: الالتزام المعياري

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال الالتزام المعياري مرتبة تنازلياً.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	لدي استعداد لبذل مجهود أكبر للمساهمة في تحقيق النجاح للمدرسة.	4.19	0.94	1	مرتفعة
7	تستحق المدرسة إخلاصي وولائي لها.	4.150	0.95	2	مرتفعة
6	أحافظ على سمعة المدرسة لدى المجتمع المحلي.	4.11	0.98	3	مرتفعة
9	أرى أن قيمي وقيم مدرستي متفقة مع بعضها البعض.	3.62	1.21	4	متوسطة
8	التزامي كبير تجاه زملائي في المدرسة.	3.55	1.21	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.92	0.69		مرتفعة

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لمجال الالتزام المعياري تراوحت بين (3.55-4.19)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على: "لدي استعداد لبذل مجهود أكبر للمساهمة في تحقيق النجاح للمدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على: "تستحق المدرسة إخلاصي وولائي لها" بمتوسط حسابي (4.15) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على: "

التزامي كبير تجاه زملائي في المدرسة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال " الالتزام المعياري" ككل (3.92) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى الرغبة القوية لدى مديري المدارس لتحقيق نجاح وارتقاء مدارسهم؛ لأن نجاح أي مؤسسة لا يتحقق دون وجود رغبة قوية في ذلك. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المدرسة. كما تعزو ذلك أن المناخ التنظيمي الصحي في المدارس يعمل على تشجيع وتحفيز مديري المدارس للعمل الجاد للارتقاء بالمدرسة وتطورها.

المجال الثالث: الالتزام الاستمراري

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال الالتزام الاستمراري، مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	أعمل بصورة مستمرة على تذليل الصعوبات التي تواجه المدرسة.	4.14	0.98	1	مرتفعة
13	أقبل أي عمل أكلف به في المدرسة حتى أضمن استمرارية عملي بها.	3.87	0.96	2	مرتفعة
15	يشعرنى العمل في المدرسة بالارتياح رغم صعوبة الظروف.	3.77	1.09	3	مرتفعة
14	بقائي في الوقت الحاضر في هذه المدرسة يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي.	3.66	1.02	4	متوسطة
11	لدي الرغبة في الاستمرار في عملي في المدرسة مهما توفرت لي فرص بديلة.	3.23	1.30	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.73	0.65		مرتفعة

يظهر من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لمجال الالتزام الاستمراري تراوحت بين (3.23-4.14)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على: " أعمل بصورة مستمرة على تذليل الصعوبات التي تواجه المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على: " أقبل أي عمل أكلف به في المدرسة حتى أضمن استمرارية عملي بها" بمتوسط حسابي (4.87) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على: " لدي الرغبة في الاستمرار في عملي في المدرسة مهما توفرت لي فرص بديلة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.73) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم إيمان بأن مدارسهم يجب أن تكون منارات للعلم والمعرفة؛ لذلك يسعون جاهدين لتذليل كافة الصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق أهداف المدرسة؛ لذلك يقبلون أي عمل يكفون به، ويتحملون ضغوطات العمل المختلفة، ويشعرون بالراحة التامة رغم صعوبة العمل.

كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس ممن لديهم سنوات خدمة طويلة تربطهم بالعاملين في المدرسة صداقات وعلاقات وثيقة مما يصعب عليهم تركهم وهذا من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة في الاستمرارية في العمل.

- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين مجالات مقياس التمكين الإداري ومجالات الالتزام التنظيمي والمقياسين ككل، جدول (11) يوضح ذلك.
جدول (11) معاملات الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين مجالات مقياس التمكين الإداري ومجالات الالتزام التنظيمي والمقياسين ككل

م	المجال	الالتزام الشعوري	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	مقياس الالتزام التنظيمي ككل
1	تفويض السلطة	**0.657	**0.530	**0.548	**0.740
2	التحفيز الذاتي	**0.618	**0.630	**0.557	**0.770
3	العمل الجماعي	**0.577	**0.567	**0.523	**0.703
4	مقياس التمكين الإداري ككل	**0.777	**0.722	**0.684	**0.899

**معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.00).

يظهر من الجدول (11) أن معاملات الارتباط بين مجالات مقياس التمكين الإداري ومجالات الالتزام التنظيمي تراوحت بين (0.523 – 0.630) وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين مجالات مقياس التمكين الإداري ومجالات الالتزام التنظيمي، كما بلغ معامل الارتباط بين المقياسين (0.899) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي يمكن القول بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتحفيزه وإطلاق العنان للتعبير عن قدراته الكامنة ستزيد من مستوى الالتزام التنظيمي له، وأن التمكين الإداري يشعر العاملين بالالتزام ومسؤوليتهم نحو مؤسستهم، وتطويرها والارتقاء بها، كما أن التمكين الإداري يعزز الالتزام التنظيمي ويرفع الروح المعنوية ويحفز على العمل الجاد؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي والإنجاز المستمر. كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن تمكين مديري المدارس يفرض عليهم الالتزام التنظيمي بما يتضمنه من الولاء والانتماء المؤسسي والالتزام بالتعليمات والقوانين الناظمة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من مسعود (2011)، ودراسة جابر (2012)، ودراسة يه وشي (Yeh & chi 2013)، ودراسة فارس (2014).
واختلفت مع دراسة فلمبان (2007) التي توصلت لوجود علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ودراسة ويشاح (Weshah, 2012)، ويفسر سبب الاختلاف باختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة، والفئة المستهدفة من الدراسة.

التوصيات والمقترحات:

- بناءً على البيانات ونتائج الدراسة الحالية فإن الباحثة تقدم مجموعة مقترحات قد تُسهم في تعزيز درجة التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس، والمتمثلة في الآتي:
- 1- اعتماد التمكين الإداري فلسفة وأسلوب في المؤسسات التربوية، والعمل على تعزيزه ونشر ثقافته بين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار ورسم السياسات التربوية.

- 2- تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال نشر الوعي بأهميته وذلك عن طريق عقد الدورات والبرامج التدريبية بشكل دوري؛ لضمان استمرارية تقدم المؤسسة التربوية ورفقها.
- 3- تنمية درجة المشاركة في صنع القرار واتخاذها؛ لما له من أثر إيجابي وبناء في تمكين العاملين ودعم الثقة والتعاون وتفجير الطاقات الخلاقة لديهم.
- 4- تبني برامج التأهيل المهني لمديري المدارس، وتوفير مجالات التدريب المستمر خلال العمل وفقاً لبرامج وخطط علمية مدروسة بما يساهم إيجاباً بتطوير قدراتهم واداءهم لخدمة المؤسسة التربوية.
- 5- توفير مناخ تنافسي ومشجع لرفع الروح المعنوية لدى العاملين؛ وذلك من خلال تقديم امتيازات وخدمات لأصحاب الكفاءات، مع تفعيل نظام الترقيات في العمل مما يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
- 6- ينبغي توجيه مديري التربية للحرص، في حال التمكين الإداري، على استمرارية تطوير وتوفير البيئة المناسبة؛ لإثارة التنافسية بين مديري المدارس.
- 7- إجراء دراسات حول التمكين الإداري والالتزام التنظيمي وعلاقة كل منهما بالمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل: الثقافة التنظيمية، الفعالية الإدارية، القدرة المؤسسية والتنظيمية وغيرها.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم.(2005).لسان العرب. لبنان: دار إحياء التراث العربي للطباعة والنشر.
- أبو سمك، أحمد. (2011). " التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الأفندي، عطية. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البدري، طارق عبد الحميد. (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، دار الثقافة للنشر. ط1. عمان.
- جابر، زكية. (2012). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- حسن، سامي. (2002). العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
- الخاجة، فاطمة. (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- الشهرني، عبد الله. (2009). دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية.
- عبد الباقي: لاج. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- عبد الحسين، باسم. (2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي. كلية بغداد، معهد الإدارة، مجلة العلوم الاقتصادية، 31، 257-280.

- العبيدي، فهد. (2016). تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية بينها، 2(105)، 253-294.
- العتيبي، سعد. (2005). جواهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 1-43.
- العساف، حسين. (2006). "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- فارس، محمد. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22 (2)، 165-195.
- فلمبان، إيناس. (2007). "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات والتعرف على العلاقة بينهما"، رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الفيروز أبادي، مجد الدين. (2003). القاموس المحيط، ط7، بيروت: مؤسسة الرسالة.
- القاسمي، ناصر. (2011). دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ماهر، أحمد. (2000). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- مرسي، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: دار الكتب.
- مسعود، مؤيد. (2011). التمكين الإداري وعلاقته في تطوير الأداء لمديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني: 1 (1). ص 45.
- الملفوح، فاتن. (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي / البرنامج التنموي لمحافظة المفرق 2017-2019. (2017). عمان: منشورات وزارة التخطيط والتعاون الدولي، المملكة الأردنية الهاشمية.
- وزارة التربية والتعليم/ فريق السياسات والتخطيط الاستراتيجي. (2010). الإطار العام للسياسات التربوية. عمان: منشورات وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الوزه، عبد الله. (2015). درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (1)، 219-268.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Angle, Harold L.&perry, JamesL.(1981), "An Empirical Assessment of Organization C1ommitmentAnd Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, Vol.26, No.1.pp. 1-14.

- Armstrong, M. (2006). A hand book of human resources management practice. 10th ed, London and Philadelphia: Kogon.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. (1995). Empowering service employees. Sloan management Review, Summer 73-83.
- Chi, Hsingkuang & Yeh, Hueryren. (2013). The Organizational commitment, personality traits and teaching efficacy of junior high school teachers: The meditating effect of job involvement, The Journal of Human Resource and Adult Learning, 9 (2), 131- 142.
- Frago, Heloise. An Overview of Employee Empowerment: presented at the Indiana University Research Conference 1999. Available at: <http://11www.isubeduljournal.com>, 2002 Frago. Html.
- Rahim, M, Afzalur. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely?. International Journal of Conflict Management, (11): 9-23.
- Touama, H (2015). The Impact of Application of the Organizational Empowerment Strategy in Enhancing the Organizational Creativity in Jordan Universities A Case Study of Zarqa University in Jordan, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), 3(4), 2349-0330.
- Weshah, H. (2012). The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: Comparative Study. European Journal of Social Sciences, 31 (3). 359-375.