



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس
الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.

**Administrative Empowerment and its Relationship
Career commitment of School Principals in Bethlehem
Governorate from their Point of View**

إعداد الطالبة

إيناس محمد مصطفى عمارنة

بإشراف: الدكتور

عزمي مصطفى أبو الحج

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

تموز 2022



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس
الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.

**Administrative Empowerment and its Relationship
Career Commitment of School Principals in Bethlehem
Governorate from their Point of View**

إعداد الطالبة

إيناس محمد مصطفى عمارنة

بإشراف: الدكتور

عزمي مصطفى أبو الحج

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

تموز 2022م

التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس
الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.

**Administrative Empowerment and its Relationship
Career commitment of School Principals in Bethlehem
Governorate from their Point of View**

إعداد الطالبة

إيناس محمد مصطفى عمارنة

بإشراف: الدكتور

عزمي مصطفى أبو الحج

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 4 / 7 / 2022

أعضاء لجنة المناقشة

د. عزمي مصطفى أبو الحج

د. ناصر الأغا

أ.د. محمود أبو سمرة

جامعة القدس المفتوحة

جامعة القدس المفتوحة

جامعة القدس/أبو ديس

مشرفاً رئيساً

ممتحناً داخلياً

ممتحناً خارجياً

ع. عمارنة

AG

ع. أبو الحج

تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه إيناس محمد مصطفى عمارنة؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ:

التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم. وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: إيناس محمد مصطفى عمارنة

الرقم الجامعي: 0330011910072

التوقيع:

التاريخ: 2022-7-4

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة إلى نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى نبع الحنان ومن علمتني الصبر والايمان والتفاؤل وحب العلم والدتي الغالية رحمها الله وطيب ثراها وجعلها في ميزان حسناتها.

إلى قدوتي ومن علمني المثابرة والتضحية، وحب الوطن لأنه أعلى ما نملك والدي الغالي أطل الله في عمره.

إلى شريك حياتي الغالي زوجي العزيز.

إلى روح الروح والقلب ودقاته إلى من هم قطعة مني إلى من هم سبب سعادتي في الحياة أبنائي الأعزاء عمير وآدم ونور الدين

إلى السند الذي أفخر وأعتز بهم نبراس حياتي شقيقاتي وأشقائي أطل الله في أعمارهم.

إلى دكتور الغالي وهو بمقام الأخ الداعم لي دكتور الفاضل

الدكتور عزمي أبو الحج

شكراً جزيلاً له على جهوده وفضله.

إلى أرواح شهدائنا الأبرار من صنعوا العز والشرف للوطن الغالي وإلى القابعيين خلف قضبان الاحتلال أسرانا البواسل إلى من سالت دماؤهم الزكية تدافع عن ثرى الوطن جرحانا.

إلى أرض الشهداء والجرحى والأسرى إلى بلد البطولات والتضحيات وطني الحبيب فلسطين.

إلى كل دكاترتي الأفاضل ورثة الأنبياء وكنزنا الثمين إلى جامعتي العريقة وإلى كل الأحبة والأهل والأصدقاء والزملاء والزميلات إلى جميع محبي العلم والمعرفة خاصة طلاب وطني الغالي الذي أعتز وأفخر به فلسطين الحبيبة.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

الباحثة

إيناس عمارنة

شكر وتقدير

الشكر أولاً وأخيراً للخالق الرحمن الذي علم الإنسان، له الحمد على توفيقه، وصلى الله على خير الأنام سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، الحمد الله الذي يسر لي طريقاً للعلم ووفقني إلى إتمام هذا العمل المتواضع والذي يمكنني من القيام بواجبي تجاه أبناء وطني بقدرة وإمكانات أفضل وبعد، فإنه يسعني، وقد أنهيت إعداد هذه الرسالة، أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور عزمي أبو الحج صاحب الخلق الرفيع، الذي عكس بطيب أصله كل معاني العلم، والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، و تشرفت بالعمل معه، و استفدت من علمه وخبرته، والذي عمل معي بكل جهد وإخلاص من أجل أن تخرج رسالتي بأفضل حلتها، الذي علمني معنى الصبر من أجل أن يصل الإنسان إلى الهدف المنشود، فقد كان ناصحاً حريصاً، فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة الأثر الكبير في إتمام هذا العمل، داعية الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي تحية إجلال واكبار. وإلى من أمضوا وقتاً كبيراً من وقتهم الثمين وهم يقرؤون ويراجعون رسالتي، أعضاء لجنة المناقشة، أشكرهم على الملاحظات التي أثروا بها رسالتي وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور ناصر الأغا والدكتور محمود أبو سمرة على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة وإثرائها، بملاحظاتهم القيمة فجزاهم الله عني خير الجزاء، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأعزاء الذين بذلوا كل جهد ليمهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وكذلك القائمين على جامعة القدس المفتوحة.

إلى معلميها "دكاترتنا" الأكارم الذين لم ييخلوا بأي معلومة علينا طوال مسيرتنا الدراسية، فكانوا السند والداعم لنا في جميع مراحل الدراسة. وإلى عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، والهيئة الإدارية في الدراسات العليا، أشكركم من أعماق قلبي على جهودكم التي بذلتموها. وإلى من كانوا داعمين ومساندين

لي في كتابة رسالتي، الدكتور محمد شاهين والدكتور عادل ريان والدكتور أحمد
افتيحة، والدكتور مازن اقطاطو، أشركم من أعماق قلبي.

قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة الغلاف
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	التفويض والإقرار
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
2	المقدمة
6	مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة ومحدداتها
11	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
42-14	الإطار النظري
53-42	الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	

55	منهجية الدراسة
55	مجتمع الدراسة وعينتها
56	أدوات الدراسة وخصائصها
63	تصميم الدراسة ومتغيراتها

64	إجراءات تنفيذ الدراسة
64	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع نتائج الدراسة	
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
72	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
77	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
78	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
79	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
81	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
81	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
82	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
84	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
85	النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها	
88	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
94	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
99	تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
100	تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
100	تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
102	تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها
103	تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها
104	تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها
105	تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها
108	تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها

109	التوصيات والمقترحات
111	المراجع باللغة العربية
119	المراجع باللغة الإنجليزية
121	الملاحق

قائمة الجداول

الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
1.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية)	56
2.3	قيم معاملات ارتباط وفق ارت مقياس التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للمجال (ن=20)	58
3.3	معاملات الثبات لمقاييس التمكين الإداري بطريقة معامل كرونباخ ألفا	59
4.3	قيم معاملات ارتباط وفق ارت مقياس الالتزام الوظيفي مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=20)	60
5.3	معاملات ثبات مقياس الالتزام الوظيفي بطريقة كرونباخ ألفا	62
6.3	درجات احتساب درجة التمكين الإداري والالتزام الوظيفي	63
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس التمكين الإداري وعلى المقياس ككل مرتبة حسب قيمة المتوسط الحسابي	67
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المشاركة في اتخاذ القرار	68
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ارت لمجال الاتصال وتدفق المعلومات	69
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات العمل الجماعي	70
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات التحفيز	71
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الالتزام الوظيفي وعلى المقياس	72
7.4	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الالتزام العاطفي	73
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الالتزام المعياري	74
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الالتزام الاستمراري	76
10.4	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس	77

78	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	114.
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري	12.4
80	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس التمكين الإداري لدى عينة من مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري	13.4
81	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس	14.4
82	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	15.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري	16.4
83	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الالتزام الوظيفي لدى عينة من مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري	17.4
84	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم (ن=81)	18.4
85	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى إسهام مجالات التمكين الإداري في التنبؤ بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم	19.4

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
أ	كتاب التحكيم	121
ب	أدوات الدراسة قبل التحكيم	122
ت	قائمة المحكمين	127
ث	أدوات الدراسة بعد التحكيم (الصدق الظاهري) وبعد إجراء فحص الخصائص السيكومترية	128
ج	كتاب تسهيل المهمة	134

التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في
محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.
إعداد: إيناس محمد مصطفى عمارنة

بإشراف: الدكتور عزمي أبو الحج
2022

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وقد بلغ حجم العينة (81) من مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من أصل (135) مدير/ة، طبقت عليهم الاستبانة، بأداتين لجمع البيانات، هما: أداة التمكين الإداري، وأداة الالتزام الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم جاءت متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.50) ونسبة مئوية (70.0)، وجاءت درجة الالتزام الوظيفي مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.36) ونسبة مئوية (87.2). كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات ممارسة الالتزام الوظيفي باختلاف: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التمكين الإداري درجة الالتزام الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في "محافظة بيت لحم" في فلسطين حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.420)، وجاءت العلاقة طردية موجبة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الالتزام الوظيفي، مديري المدارس الحكومية.

Administrative Empowerment and its Relationship Career Commitment of School Principals in Bethlehem Governorate from their Point of View

**Administrative Empowerment and its Relation to Career commitment of School
Principals in Bethlehem Governorate from their Point of View.**

Preparation: Inas Mohammad Amarneh

Supervision: Dr. Azzmi Abu AL Hajj

2022

Abstract

The study aimed to identify the degree of administrative empowerment and its relationship to the job commitment of the principals of public schools in Bethlehem province from their point of view. The study adopted the descriptive link curriculum, and the sample was selected in a random manner and the sample size (81) of the principals of public schools in Bethlehem province out of (135) principals, to whom the questionnaire was applied, was applied to them on two measures of data collection: the administrative empowerment measure and the measure of functional commitment.

The results of the study showed that the degree of administrative empowerment practice among the principals of public schools in Bethlehem province was moderate, with an average calculation of (3.50) and a percentage (70.0), and a high degree of job commitment, in the calculation average of (4.36) and a percentage (87.2). The results of the study also showed that there were no statistically significant differences in the average degree of administrative empowerment practice among principals of public schools depending on the variables of (sex, scientific qualification and years of experience). The results also indicated that there were no statistically significant differences in the averages of the practice of functional commitment to different: (sex, scientific qualification, years of experience). The results also indicated a positive statistically significant correlation at the level of significance ($\alpha \leq .05$) between the degree of administrative empowerment and the degree of job commitment in public schools in the Directorate of Education in Bethlehem Governorate in Palestine, where Pearson's correlation coefficient was valued (.420), and the relationship was positively dismissive.

Keywords: Administrative empowerment, Job commitment, Public school principals

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

المقدمة:

يعود الفكر الإداري إلى أحقاب تاريخية ضاربة في التاريخ، لأن الإنسان خلقه الله واستخلفه في الأرض ومنحه قدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والمتابعة والتنسيق وتوظيف الموارد، والعمران على خلاف بقية المخلوقات التي خلقها الله سبحانه وتعالى. فصفة التدبير أي الإدارة هي حالة فطرية في الإنسان منذ أن أوجد الله سبحانه وتعالى آدم عليه السلام. هنالك الكثير من المفاهيم الحديثة التي ظهرت بصفاتها طارئة تأتي وتذهب بسرعة ولكن مفهوم التمكين، ولد من رحم التطورات الفكرية الإدارية ونتيجة حتمية لها تدل على مستوى متقدم، وراق من مستويات التعامل مع العنصر البشري في منظمات الأعمال وغيرها من منظمات.

فبدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي بداية الثمانينيات من القرن العشرين بشكل قليل جداً ثم أخذ يبدأ وينتشر ويتجسد في ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام (ملحم، 2006).

لقد أعطى بيتر دراكر وصفاً دقيقاً للوضعية التي تتحول بها المؤسسات؛ من مؤسسات ذات نمط تحكمي استمدته من العصر الصناعي، إلى مؤسسات ذات نمط تمكيني صاغته

متطلبات عصر عمال المعرفة وعصر الحكمة، في جملة له قال فيها...: "من المرجح أن الحدث الأعظم أهمية والذي سيراه المؤرخون لن يكون التقنية أو الانترنت أو التجارة الالكترونية، إنه التغير غير المسبوق في الطبيعة الإنسانية، لأول مرة ودون مبالغة يمتلك الخيارات عدد كبير من الناس، وهذا العدد يتزايد بسرعة هائلة. لأول مرة يجب على الناس أن يديروا أنفسهم بأنفسهم". ستيفن ر. كوفي، (2006:39).

ويرى الوادي(2012). أن التمكين الإداري اكتسب أهميته في الفكر الإداري المعاصر لما له من فعالية لتحسين الأداء والارتقاء بالعمل المؤسسي، وهذا يساهم في توضيح أهمية التمكين الإداري بشكل أكبر، هو أن التمكين الإداري يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة، لأنه أقرب الناس إلى المشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً

وبرى عطوي(2014) أن الإدارة المدرسية الناجحة هي حجر الزاوية في العملية التربوية فهي التي تحدد المعالم، وترسم الطريق؛ من أجل تحسين العملية التربوية، وتحقيق الأهداف الموضوعية. كما أصبحت الإدارة تتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.

ويرى الزاملي(2013) أن من الضرورة بمكان أن تسعى الإدارة التعليمية إلى الاستفادة من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة، ومنها التمكين الإداري وتوظيفه بحيث ينعكس على أداء مديري المدارس ودورهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية.

وحسب (العميان، 2002) يحظى موضوع الالتزام الوظيفي باهتمامات الباحثين وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك اعتقاداً منهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية حيث أن الالتزام ناتج من الدافعية العالية الداخلية التي يظهرها

الفرد أثناء ممارساته لأعماله اليومية. كما يُعد الالتزام واحداً من الموضوعات التي تناولتها الدراسات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي والإدارة خلال العقد الأخير، ويسجل الالتزام الوظيفي ضمن أطر دافعية العمل والذي يمكن من الحصول على صورة واضحة لكيفية ممارسة الالتزام الوظيفي بشكل عام، وبالتالي بيان أثره على السلوك الفردي داخل التنظيم. ويُعد الالتزام الوظيفي مرغوباً فيه إذ يرتبط بالعديد من سلوكيات العمل الجيدة مثل انخفاض معدل ترك العمل (دوران العمل) وارتفاع جودة الأداء الوظيفي وكذلك ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية وانخفاض معدلات التأخير والغياب، وبالتالي زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها.

كما قال حمادات (2006) ويُعتبر الالتزام الوظيفي نمطاً هاماً في الربط بين المؤسسة والعاملين بها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز المالية لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز والتميز، وهناك الكثير من الأنماط السلوكية التي قد تؤدي إلى تكلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع التعليمي مرجعها إلى عدم الالتزام الوظيفي.

وحسب فلييه وعبد المجيد (2009) تأتي أهمية الالتزام الوظيفي من كونه يمنح العامل استقراراً نفسياً ويرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل ورغبة بالاستمرار فيه، وبالنسبة للمؤسسة فالالتزام يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة ويترتب عليه قلة دوران العمل، وزيادة الجهد والطاقة المبذولة مما يؤدي لانخفاض تكلفة العمل.

ويقول حمادات وعياصرة (2011) أنه على الرغم من أن مفهوم الالتزام يعد مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور

المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال المنظمات المختلفة، فأصبحت الإدارات تطالب بأن يكون التزام العاملين نحو منظماتهم التي يعملون فيها، وتريد منهم الإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها.

وأشارت أبو معلى (2012) بأن الالتزام الوظيفي "هو استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمتها".

يرى حريم (2013) أن العاملين الملتزمون في وظائفهم غالباً ما يحققون مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، حيث من المحتمل أن تكون درجة رضاهم عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا العاملين غير الملتزمين.

ويذكر (الشخانية، 2020) أن أهمية الالتزام الوظيفي تكمن في الإدارة المدرسية من الآثار الناتجة عنه؛ حيث أن التزام مديري المدارس بمؤسستهم التعليمية يجعلهم أكثر ارتباطاً للبقاء فيها، ويبدلون جهداً، كما تزداد أهمية الالتزام الوظيفي خاصة في المدارس، إذ إن حب العاملين لعملهم وإخلاصهم والتزامهم للعمل يدفعهم لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المدرسة والعملية التعليمية، كما أن التزام المديرين ينعكس على المعلمين، ويزيد من التزامهم ويرفع مستوى أدائهم، وينتج عنه سلوك إيجابي يدفع المدرسة للتقدم والتميز.

ونظراً لما يحققه تطبيق مفهوم التمكين في المدارس من قبل جميع الأطراف داخل المدرسة فقد جاءت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن لأهمية عمل المؤسسات التعليمية وعلى رأسها عمل مديري المدارس، ولأهمية اختلاف الأوضاع والبيئات التي يتعاملون معها من خلال عملهم التربوي؛ فإن الحاجة بالغة الأهمية والضرورة قصوى لتمكينهم إدارياً بما ينعكس إيجاباً على التزامهم الوظيفي داخل مدارسهم، وهو ما أكدته العديد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

وبما أن التمكين الإداري له أهميته في زيادة فعالية وتحسين الأداء والارتقاء بالعمل المدرسي، أي إعطاء مديري المدارس الحكومية في بيت لحم مسؤولية كاملة وحرية للتصرف فيما يواجهونه من مشكلات، حيث أنهم الأكثر قرباً واحتكاكاً وتأثيراً، ويعتمد ذلك على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات، مما يساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين في المجال التربوي والتعليمي ويساهم في تعزيز درجة الرضا الوظيفي والذي ينعكس في انخفاض مستوى معدلات الغياب ودوران العمل، مما يؤدي إلى تعزيز درجة الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي ودرجة الولاء والانتماء للمنظمة والتقليل من عدم أدائهم لمهامهم وواجباتهم الوظيفية الموكلة لهم بكل كفاءة وفعالية، وتوفير التعاون والتكاتف والترابط والعلاقات الاجتماعية القوية بين العاملين في المدارس، وزيادة ثقتهم واحترامهم المتبادل لبعضهم البعض.

وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما درجة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من

وجهة نظرهم؟

2. ما درجة الإلتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات تقدير مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لدرجة تمكينهم الإداري باختلاف متغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

4. هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات تقدير مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لدرجة التزامهم الوظيفي باختلاف متغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

5. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم؟

فرضيات الدراسة

1. الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

7. لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

درجة التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة بيت لحم.

8. لا توجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات

التمكين الإداري في التنبؤ بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة بيت لحم.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى استكشاف درجة التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم في فلسطين وسعت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.
- تحديد درجة الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

- كشف طبيعة أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، لمديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية ومبررات الدراسة في المجالين الآتيين:

أولاً: الأهمية النظرية

1. الأداء والارتقاء بالعمل المدرسي
2. قلة وجود دراسات سابقة تطرقت للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسات التربوية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص.
3. حاجة الباحثة لتطوير نفسها في مجال الإدارة والتمكين الإداري.
4. حاجة الباحثة لتطوير نفسها في مجال الالتزام الوظيفي مما دفع الباحثة للقيام بهذه الدراسة.

ثانياً: الأهمية العملية/ التطبيقية

1. تسليط الضوء على مفاهيم التمكين الإداري والالتزام الوظيفي في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، تنمية هذه المفاهيم لدى العاملين في الوزارة وكافة المؤسسات التربوية التابعة لها.
2. معرفة درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.
3. معرفة درجة الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

4. معرفة درجة التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم. وعلاقته بالالتزام الوظيفي.

5. مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على وضع الخطط الفعالة لاستثمار الموارد البشرية وزيادة الالتزام الوظيفي لديهم بما يسهم بتطور العملية التعليمية التعليمية ككل.

6. إطلاع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على درجة التمكين الإداري ودرجة الإلتزام الوظيفي لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم؛ للمساعدة على وضع الخطط لزيادة درجة التمكين الإداري والالتزام الوظيفي.

7. تحسين أداء مديري المدارس من خلال تقديم نتائج وبيانات علمية للقائمين على المؤسسات التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي حول درجة التمكين الإداري وعلاقته والالتزام الوظيفي في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

8. المساعدة في رسم السياسات التربوية المستقبلية بهذا الخصوص.

9. إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج هذه الدراسة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي

2022/2021.

مصطلحات الدراسة

التمكين الإداري اصطلاحاً: هو "توسيع صلاحيات العاملين، وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات" (الشهراني، 2009:9).

التعريف الاجرائي التمكين الإداري: منح مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم كل ما يمكنهم من أداء عملهم الإداري من خلال منحهم المعلومات والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات وخاصة في الظروف الطارئة مما يؤدي لتحفيزهم وتشجيعهم ويزيد الثقة لديهم والدعم على تطوير انفسهم وظيفياً وحثهم على العمل الجماعي، لزيادة قدرتهم على إدارة مدارسهم بفعالية عالية في ضوء متغيرات العصر التربوية والتعليمية الخاصة لتحقيق أعلى درجات الفاعلية والإنجاز لديهم.

الالتزام الوظيفي اصطلاحياً: الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى ممكن جهد لصالحها، والرغبة القوية في استمرار بها وعدم تركها (فليه وعبد المجيد، 2005:285).

التعريف الاجرائي للالتزام الوظيفي: قيام مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم والالتزام بها بالشكل المطلوب، واحترامهم لكافة القوانين

واللوائح المنصوص عليها في مدارسهم، وبذلهم كل ما لديهم من جهد واستمرارهم بالعمل والراقي بأدائهم الوظيفي.

مدير المدرسة: هو الشخص المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2008: 1).

المدارس الحكومية: مؤسسات تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، أو أي وزارة أو سلطة حكومية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2017: 6).

محافظة بيت لحم: هي محافظة فلسطينية تقع جنوب القدس الشريف، وشمال الخليل والتي تشمل المدن الرئيسية الثلاث بيت لحم وبيت جالا وبيت ساحور وما حولها من القرى والبلدات وأريافها الشرقية والغربية والجنوبية وقرائها وبلداتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

المحور الأول: التمكين الإداري

المحور الثاني: الالتزام الوظيفي

الدراسات السابقة:

المجال الأول في التمكين الإداري

المجال الثاني في الالتزام الوظيفي

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: التمكين الإداري

نشأة وتطور مفهوم التمكين الإداري

لقد وردت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم، في أكثر من آية وفي عدة مواضع، وخاصة في سورة الحج حيث يقول تعالى : (الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) (الحج : 41)، وفي سورة يوسف عليه السلام حيث يقول تعالى: (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نَصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۚ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) (يوسف: 56)، وفي سورة الكهف حيث يقول تعالى : (وَيَسِّرْ لَنَا ذِي الْقُرْنَيْنِ ۖ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا * إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا)(الكهف:83-84).

يختلف مفهوم التمكين في القرآن الكريم من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأن التمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأتباعه وللصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة، وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حمايةً لتلك الدعوة، ومساندةً لتلك الرسالة، وتكريماً لرسله وأتباعه، ولكن الاستشهاد بما جاء في القرآن الكريم في هذا السياق، هو من حيث الجوانب التي تتشابه فيها المعاني مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر، ففي سورة يوسف عليه السلام يبين القرآن الكريم أهمية التمكين ومقوماته التي تتمثل هنا بثقة الملك وامتلاك سيدنا

يوسف لأسباب العلم والمعرفة، وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال المعلومات وتدفقها بين الملك وسيدنا يوسف عليه السلام بواسطة بعض الناس الذين أبلغوا الملك عن قدرة سيدنا يوسف عليه السلام على تفسير الأحلام، وأخيراً الجوائز العظيمة التي منحت لسيدنا يوسف في الدنيا والآخرة، والتي ساهمت أيضاً في رفعته، وتمكينه، ومكانته العظيمة في الدنيا والآخرة (الوادي، 2012).

مفهوم التمكين الإداري

أخذ مفهوم التمكين يظهر بجلاء في الأمور الإدارية، في ممارسة بعض المؤسسات الغربية مع تسعينات القرن العشرين، وليس من السهل وضع تعريف دقيق للتمكين، ومن خلال استعراض العديد من مفاهيم التمكين نجد تقارب في مصطلح التمكين وفق الفائدة منها، ومدة تطبيقه. (المعاضدي والحافظ، 2013).

وكغيره من المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة، فقد تعددت تعريفات التمكين الإداري يشترك فيه المدربين ووزارة التربية والتعليم ومديرياتها للتأثير في عملية صناعة واتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعارف في عملية صنع واتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة بالمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية (الطعاني والسويحي، 2013: 308).

وعرفه العطار (2012: 10) بأنه: عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة والدعم، ومشاركتهم المعلومات، وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر، لتحقيق أهداف المنظومة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للأبداع.

ويعرف بأنه تقنية إدارية حديثة يتم بموجبها منح مديري المدارس التعليمية بعض الصلاحيات، ومزیداً من المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية الخاصة بشؤون مدارسهم، وتوفير فرص النمو المهني والحوافز اللازمة، بما يعزز لديهم المكانة والفعالية الذاتية، ويسهم في تحقيق الأهداف التربوية، وإتاحة مساحات من الابداع وتميز الأداء المؤسسي (جابر، 2012: 9).

ويعرف التمكين الإداري هو منح مديري المدارس المزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية الخاصة بشؤون مدارسهم وتوفير فرص النمو المهني وبيئة العمل الملائمة لهم وفق استراتيجية دائمة، بما يعزز الشعور لديهم بالثقة، ويسهم في تحقيق الأهداف التربوية، والذي يقاس من خلال الاستبانة التي أعدها الباحث لذلك (الزاملي، 2013: 15).

أهمية التمكين الإداري

اكتسب التمكين الإداري أهميته في الفكر الإداري المعاصر لما له من فعالية لتحسين الأداء والارتقاء بالعمل المؤسسي، وهذا يساهم في توضيح أهمية التمكين الإداري بشكل أكبر، حيث أن التمكين الإداري يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة، لأنه أقرب الناس إلى المشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً (الوادي، 2012: 21).

ويساعد التمكين الإداري على تطوير مستوى أداء الأفراد وزيادة شعورهم بالرضا، ويرفع من روحهم المعنوية كعوامل فعالة تؤدي إلى نجاح المنظمات. بالإضافة لذلك، يساعد التمكين الإداري على إكساب المهارات وزيادة الوعي المعرفي لدى العاملين كونه يوفر فرص تدريبية مختلفة كداعم أساسي لاتخاذ القرارات بشكل سليم (برقاوي، 2013).

ويرى خلف الله (2017) أن التمكين الإداري مطلب مهم وضروري في هذا العصر، وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة في الميدان التربوي، تساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين في الحقل التربوي.

إن المدير الناجح الذي يجيد التمكين؛ هو من يدرك بأنه جهد مستمر وإنجازات لا تتوقف فهو يقسم المسؤولية، وينشر المساءلة بالإضافة إلى عدم اعترافه برأي القلة، ويتوجه نحو المجموعة وبشركهم في المعلومات حتى يستطيعوا إنجاز ما وكل إليهم من أعمال. (ميلاد، 2019).

وترى الباحثة بأن الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة تؤكد أن تمكين العاملين يجعلهم أكثر مقدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وأكثر كفاءة وقدرة على الابداع والمشاركة الذاتية، فالتمكين الإداري اذاً من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المدرسة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والابداع، والتفكير، وروح المبادرة.

وتذكر الباحثة بأن تفويض السلطة لا يعطى لمديري المدارس؛ لأن التفويض من أعلى لأسفل ولا يكون من أسفل لأعلى في أنظمة التربية والتعليم، أي من إلى وزارة التربية والتعليم أو من مديرية التربية والتعليم إلى مديري المدارس.

ويرى أبو زهري (2017) أن التفويض هو: قيام الإدارة العليا بإعطاء صلاحيات محدودة المستويات الإدارية الأدنى مع وجود مرونة في إعطاء أو سحب وتضييق نطاق الصلاحيات، وتبعاً لذلك فإن المرؤوسين المفوضين لهم حق التصرف حسب الصلاحيات الممنوحة لهم وحق

اتخاذ القرار دون الرجوع للرئيس على أن تصب هذه القرارات في مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

المقومات الأساسية التي تركز عليها عملية التمكين الإداري

ويرى العطار (2012) أن من أهم المقومات الأساسية التي تركز عليها عملية

التمكين الإداري ما يلي:

- تقوى ض السلطة.
- دعم الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم وقناعتها بجدوى التمكين.
- القائد الممكن.
- الثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والعاملين.
- الاتصال وتدفق المعلومات.
- الحوافز المادية والمعنوية.
- البرامج التدريبية الملائمة.
- العلم والمعرفة والمهارة.
- ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين.
- تشجيع العاملين على التفكير والإبداع.

أبعاد التمكين الإداري

للتمكين أربعة أبعاد يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في

أي مؤسسة، وهذا الأبعاد هي:

• البعد الأول: المهمة:

يرى مسعود (2012) أن هذا البعد يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة من الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة ما يجب القيام به.

• البعد الثاني:

القوة: يرى مسعود (2012) أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين الإداري، يرتكز على دراسة القوة، وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

• البعد الثالث:

الالتزام: يبين العتيبي (2014) أن هذا البعد يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة، والاحتياجات الاجتماعية، وزيادة الثقة بالنفس.

• البعد الرابع:

الثقافة: ويذكر العتيبي (2014) أن هذا البعد يبحث في مدى قدرة ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر

بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المؤسسة، وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية، فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

وحددت أبعاد أخرى للتمكين الإداري أيضاً كما يلي:

1. التفويض:

تري أبو زهري (2017) أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تقوم على عملية التفويض للصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وهذا يمكن العاملين من القدر في التأثير على اتخاذ القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستويات العليا حتى القرارات التي تتعلق بأداء عملهم.

2. المشاركة في اتخاذ القرار:

تري أبو زهري (2017) أنه كلما كانت هناك مشاركة فعالة من قبل الموظفين والعاملين في اتخاذ القرارات كلما كان هناك التزاماً من قبلهم في تنفيذ هذه القرارات.

إثراء العمل:

يري طموس (2015) أن الإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف الفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والظروف المحيطة بالعمل والمخرجات.

3. فرق العمل:

تري أبو زهري (2017) أن هذا البعد يدل على أن الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقياداتهم أفضل من الفرد الذي يعمل بشكل منفرد.

وتعد عملية بناء فريق العمل أمر ضروري للمهام التي تحتاج لأكثر من شخص لتنفيذها من أجل تسهيل وتسريع إنجاز العمل، بيد أن هناك بعض الأعمال تحتاج إلى خطوات ومراحل مختلفة كل مرحلة أو خطوة تتطلب خبرة معينة تختلف عن الخبرة والمعرفة المطلوبة للخطوات الأخرى.

4. التدريب والتعلم:

يرى طموس (2015) أن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود العاملين وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة لبرامج ومواد تدريبية تكون مناسبة للحصول على مستوى عال من مهارات التشخيص والتحليل واتخاذ القرارات في ضوء التطورات التي تحصل في الواقع.

6. التحفيز الذاتي:

ترى أبو زهري (2017) أن قيام المنظمة بتوفير نظام مكافآت وحوافز يسهم من رفع معنويات العاملين ويعزز لديهم قوة التنافسية على العمل، وهذا يتطلب وجود مناخ تنظيمي إيجابي.

وتعد الحوافز من العوامل الفعالة في تشجيع العاملين على تحسين جودة أداء العمل والمهام وبث روح المنافسة بين العاملين، بالإضافة إلى زيادة الشعور بالولاء الوظيفي، والانتماء للمؤسسة وفي حال حصول العاملين على فرص علم أخرى تكون الحوافز بمثابة مشجع لهم على البقاء في المؤسسة، لأن الحوافز ميزة تتميز بها المؤسسة، وهناك أشكال مختلفة للحوافز مثل: المكافآت المالية، أو المكافآت المعنوية والتي تتمثل في كتب الشكر والتقدير أو الترقية الوظيفية وكذلك الرحلات الترفيهية السنوية.

أبعاد التمكين وعملية التمكين الإداري:

ويرى العطار (2012) أن أبرز هذه الأبعاد التي تكون عملية التمكين تتمثل في:

- إعطاء الأفراد حرية وصلاحيات واسعة للتصرف تجاه الأعمال التي يؤدونها.
- توسيع نطاق السلطات المفوضة، والبعد عن التقوى الضيقة.
- إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي.
- المشاركة الواسعة في صناعة القرار.
- إحساس الفرد أن له تأثيراً في رسم سياسات العمل.
- تطوير السلوك الإبداعي، والرقابة الذاتية لدى العاملين بالمنظمة.
- التدريب والتحفيز المستمر.

معوقات تطبيق التمكين الإداري:

يرى طموس (2015) بأن هناك معوقات للتمكين تكمن في:

- ضعف التزام الإدارة العليا ودعمها للتمكين.
- غياب الاستراتيجية الواضحة التي تدعم مهارات وقدرات العاملين.
- تواجد المناخ التنظيمي غير الصحي.
- وتضيف سرور (2019) إلى ما سبق المعوقات التالية للتمكين الإداري:
- عدم قناعة الإدارة بأهمية التمكين وخوفهم من فقدان السلطة على العاملين.
- عدم توفر المناخ الذي ينعكس بشكل شلبي على مستوى أداء العاملين ودافعيتهم.

وترى أبو زهري (2017) أن من أهم معوقات التمكين الإداري هو رغبة الإدارة

العليا في التشبث بالسلطة والتحكم في القرار، وكذلك عملية اختيار الأشخاص الذين يمكّنهم

هي عملية ليست بالبسيطة، لأنه حسب وجهة نظرها يجب أن تتم عملية الاختيار وفق معايير

معينة مثل:

- المعرفة التامة بسياسة المؤسسة والعمل على تطبيق أهدافها ورؤيتها.
- السعي نحو تحقيق المصلحة العليا للمنظمة وليس المصلحة الشخصية.
- القدرة على تحمل المسؤولية وعدم إلقاءها على الآخرين.
- التعقل في اتخاذ القرار الرشيد ودراسة أبعاده ونتائجه.

عناصر التغلب على معوقات التمكين الإداري

ويذكر الزاملي (2013) ولتحقيق فاعلية التمكين الإداري للمدير والقضاء على معوقات

التمكين الإداري لا بد من توافر العناصر التالية:

- منح الثقة للمدير في قدرته على الأداء.
- ترك الحرية للمديرين في اختيار طرق تنفيذ المهام التي يقومون بها.
- تشجيع المديرين على التقدم بأفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل المدرسي.
- سيادة مفهوم المشاركة والجماعية في العمل الإداري.
- توفير المعلومات اللازمة للمدرسة في الوقت الملائم.
- التركيز على النتائج أكثر من الالتزام الصادر باللوائح والقواعد .

خطوات تنفيذ التمكين الإداري

يرى العطار (2012)، أن من خطوات تنفيذ التمكين الإداري ما يلي:

1- الخطوة الاولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا

يريد أن يعكس التمكين الإداري؛ ويبدأ المديرون في التعرف على توقعات الوزارة

نحوهم، والمتوقع منهم، وعليهم شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين

الإداري، وأن تحدد المسؤوليات التي ستعهد لهم من جراء التمكين الإداري.

2- **الخطوة الثانية:** التغيير في سلوكات المديرين: قبل تنفيذ التمكين الإداري هناك حاجة

ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التمكين الإداري ، وهذا يشكل خطوة

جوهرية نحو تنفيذ التمكين الإداري.

3- **الخطوة الثالثة:** تحديد القرارات التي يشارك فيها المديرين: من تحديد نوعية القرارات

التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

4- **الخطوة الرابعة:** تكوين فرق العمل: يجب أن تعمل وزارة التربية والتعليم على إعادة

تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن المديرون الذي يعملون بشكل

جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من المدير الذي يعمل منفرداً.

5- **الخطوة الخامسة:** المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المديرين من اتخاذ قرارات

أفضل فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم الإدارية وأن تتوفر لهم المعلومات

والبيانات التي تساعدهم.

مستويات التمكين الإداري

يشير العطار (2012) أنه يبدأ التدرج في مستويات التمكين الإداري من انعدام سلطة

العاملين، وينتهي بالتمكين الكامل إذ يشارك العاملون في وضع الاستراتيجيات للمنظمة، ووضع

المكافئات والجزاءات.

ويضحها بوسالم، (2012) كالتالي:

أولاً: المستوى الأدنى: يظهر في شكل الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من المديرين

وبشكل فردي تقديم معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات. وفي هذا المستوى لا

يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

ثانياً: المستوى المتوسط: ويظهر في شكل الاستشارة الموسعة سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.

ثالثاً: المستوى الأعلى: ويظهر في شكل الاستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها المديرون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات. وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، واختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه (25).

خصائص التمكين الإداري

- إن من أهم الخصائص التي تمتاز بها المنظمات المتمكنة ما يلي:
- 1- وجود الدعم والمساندة والادراك من القيادة لمفهوم التمكين.
 - 2- ترسيخ بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة.
 - 3- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
 - 4- تبني المنظمات للعلم والمرعة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
 - 5- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - 6- توفر أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المعنى، المقدرة، حق الإرادة الشخصية، التأثير) بشكل مستمر وبدرجة عالية (العتار، 2012).

خلاصة محاور التمكين الإداري

ترى الباحثة أن التمكين الإداري عملية إدارية هامة لإكساب مديري المدارس القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات العمل الذي يمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم

للمعلومات وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف المدرسة في ظل تهيئة الامكانيات والمناخ اللازم في المدرسة التي يعملون بها. فالتمكين الاداري هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر لمديري المدارس، ويعد إفساح المجال أمام المديرين في صنع القرارات يُعد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم. والتمكين يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة وترسخ هذه الاستراتيجية الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة تمتلك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة للتمكين الاداري والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى المديرين وتتطلب أيضاً استراتيجية واضحة، وهيكل تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب المديرين، وان إدراك المديرين لمعنى التمكين الاداري يعزز مساهمتهم في صنع القرار الذي يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة. وعليه نجد أنه كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل الى نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفعالية كون عملية إتخاذ القرار هي لب العملية الإدارية و صلب العمل الإداري، فضلاً عن أنها أداة فعالة لتحقيق أهداف المدرسة داخلياً وخارجياً، وينظر إليها على أنها وظيفة أساسية يمارسها المدير الإداري في أي موقع وفي أي وقت، حيث يعتمد نجاح المدارس الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية المديرين العاملين بها، وتشير الباحثة أيضاً، أنه تم اشتقاق محاور ومجالات الاستبانة من الادب التربوي والاطار النظري في هذه الدراسة (العمل الجماعي، توافر المعلومات.....).

المحور الثاني: الالتزام الوظيفي:

إن الالتزام الوظيفي من أهم السوكيات التي حث عليها الله عز وجل حيث، قال تعالى: ((وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون)) (التوبة: 105).

وترى الباحثة أن الالتزام الوظيفي يعتبر من أسما مظاهر السلوك الانساني المعقد، بجميع جوانبه الانفعالية والحركية والعقلية والاجتماعية، ويُعد أحد المفاهيم والمصطلحات الحديثة في العلوم الإدارية والسلوكية، والتي أصبحت تحظى باهتمام الباحثين نظراً لأهميتها الكبيرة والنتائج الايجابية المترتبة عليها، إن الالتزام الوظيفي بات من أكثر القضايا التي تشغل بال المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها. ويُعتبر من العناصر الأساسية، خاصة المؤسسات التربوية، لأنه بعد مرتكزاً ضرورياً ومساهماً رئيسياً في تحقيق المدرسة لأهدافها، واستقرارها، واستمرارها.

يرى حمادات وعياصرة (2011) أن مؤسسات التعليم العصر الحديث تبنت في سياسة التأكيد على نوعية العاملين، وبدأت تعيد النظر في أساليب التحفيز وكيفية دفعهم نحو الجدية والاجتهاد والمثابرة في العمل من خلال الاهتمام بمفهوم الالتزام الوظيفي.

مفهوم الالتزام الوظيفي:

وترى الباحثة أنه لا بد من التطرق إلى بعض المصطلحات المرتبطة بالالتزام الوظيفي (كالولاء والانتماء)، للتفريق بينها وبين الالتزام الوظيفي.

يرى كل من أبوسمرة وسلامة (2013) أن الانتماء غير الولاء، وكذلك غير الالتزام، وإن كان بين هذه المصطلحات علاقات مباشرة وقوية. وخلط العديد من الباحثين بين هذه المصطلحات، وخاصة عند ترجمتها من الإنجليزية أو إلى الإنجليزية، فتعامل البعض مع الالتزام على أنه الانتماء وتعامل آخرون مع الانتماء على أنه التزام، والبعض الآخر لم يفرق

بين الولاء والانتماء. وأشارا إلى أن هذه المصطلحات فيها فرقاً ولو بسيطاً بينها، فالانتماء التنظيمي أو المؤسسي هو انتماء للتنظيم أو المؤسسة، أما الانتماء الوظيفي فهو انتماء للوظيفة، والأول أعلى درجة وأكثر أهمية، وهما أمران مختلفان، وإن كانا متداخلان، فالالتزام التنظيمي هو التزام بالدرجة الأولى، والالتزام غير الانتماء، فكل انتماء يعني الالتزام، في حين لا يعني بالضرورة وجود الالتزام وجوداً للانتماء، فقد يلتزم الموظف ولا يكون منتبياً، والأول أيضاً أعلى درجة وأكثر أهمية، أما الولاء فيتعلق بوجودان الفرد وشعوره ومعتقداته (رابطة وجدانية) تجاه المؤسسة أو التنظيم طاعة وتأييداً.

وترى الباحثة أن الولاء يعني الالتزام بالقواعد والقوانين، وأيضاً يعني الشعور بالسعادة مع من تعمل والجدارة بالثقة على الصعيد الشخصي والمهني، وأن الولاء طوعي لا علاقة له بالضغط والإكراه وأنه يتولد من التعزيز المادي، أما الانتماء فهو المعيار والمشاركة المشطة وعدم النظر إلى المال أي هو عبارة عن شغف وظيفي.

ويعرف الالتزام الوظيفي أنه "اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة، عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة، واستمرار نجاحها وبقائها". (حريم، 2004: 107).

كما يُعرف بالحالة النفسية التي تُميز علاقة العامل بالمنظمة من خلال قبول أهدافها المنشودة، عن طريق استعداده لبذل كافة الجهود في سبيل تحقيقها (العزاوي وجواد، 2010).

ويرى Jooand Shim (2010) أن الالتزام الوظيفي يتجسد في انتماء وولاء العامل

وتعلقه الشديد بأهداف المنظمة وقيمها، دون النظر إلى القيم المادية المتحققة من المنظمة.

ويشير Weibo,et al (2010) إلى أن الالتزام الوظيفي يَكْمُن في رغبة العامل التي يبديها في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويؤكد الخشروم (2011) على أن الالتزام الوظيفي يتمثل في قناعة العامل التامة وقبوله لأهداف وقيم المنظمة، ورغبته في بذل أقصى جهد ممكن لصالحها، وعدم تركه للعمل فيها حتى لو توافرت له ظروف ومزايا عمل أفضل في منظمة أخرى.

ويرى عصفور (2008: 49) " أن الاستثمار المتبادل بين الفرد والمنظمة طوال فترة تواجد الفرد في المنظمة، يترتب على هذا الاستثمار سلوك غير اعتيادي من الفرد لنجاح واستمرارية المنظمة" إنه ارتباط تنظيمي.

بالإضافة إلى أن الالتزام الوظيفي هو حالة وجدانية تتكون لدى الأفراد كمؤشر على ارتباطه بمهنته، واتجاهاته وسلوكياته نحوها، وشعوره بحالة من التماثل بين قيمه وأهدافه الشخصية مع قيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي فإن الالتزام يعبر عن ذلك الموقف الذي يعكس مشاعر كالتعلق والولاء للمؤسسة (Feferi, Bskalu & Abebe (2016).

كما عرف Shashi(2014) الالتزام بأنه شعور الفرد بأهمية وضرورة مواصلة ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها، وقبوله الكامل لقيمتها وأهدافها، والرغبة في مساعدتها من خلال تقديم أقصى ما لديه من إمكانيات لتطبيق استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ويضيف Tadesse(2019) أن الموظفين الملتزمين يؤمنون إيماناً راسخاً بأهداف المؤسسة وقيمتها، ويتبعون الأوامر والتعليمات برضاهم من أجل تحقيق هذه الأهداف، كما أن الموظفين الملتزمين يتوفر لديهم الإرادة لبذل جهد حقيقي سعياً لتحقيق الأهداف الوظيفية، ورغبة قوية في مواصلة العمل تحت مظلة المؤسسة.

وترى الباحثة أن الالتزام الوظيفي ذا أهمية تبدو في النتائج الايجابية والسلبية للسلوكيات والتصرفات وغير المرغوبة من قبل مديرو المدارس، والتي ترجع لوجود انخفاض في مستوى الالتزام الوظيفي، فالمديرون الذين يشعرون بالالتزام تجاه منظماتهم يسلكوا سلوكاً مختلفاً عن أولئك الذين لا يشعرون بهذا الالتزام الوظيفي.

أهمية الإلتزام الوظيفي:

يضيف العميان (2002) أن موضوع الالتزام الوظيفي حظي باهتمامات الباحثين وعلماء الادارة والسلوك وذلك اعتقاداً منهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية حيث أن الالتزام ناتج من الدافعية العالية الداخلية التي يظهرها الفرد أثناء ممارساته لأعماله اليومية.

ويذكر حمادات وعياصرة (2011) أن كل من Howard & Thomas & Meyer قد عرفا الالتزام الوظيفي بأنه يعبر عن معدل التزام الأفراد العاملين نحو عملهم ومدى اهتمامهم بالمنظمات التي يعملون بها وزملاؤهم في العمل بالإضافة إلى مدى رغبتهم في بذل الجهد الإضافي لضمان نجاح المنظمة.

يرى الصيرفي (2009) أن الرغبة في بذل جهد أكبر في الوظيفة التي يؤديها الفرد، تقوم على اندماج الفرد في الأنشطة المرتبطة بالدور الذي يؤديه، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وتشير دراسة أبو الروس وحنونة (2011) ودراسة عابدين (2009) أن الالتزام الوظيفي

أهمية الالتزام الوظيفي تتمثل في عدد من النقاط التالية:

9. الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

1. المستوى الفردي: من خلال مساهمته في تعزيز درجة الرضا الوظيفي وينعكس في انخفاض مستوى معدلات الغياب ودوران العمل، مما يؤدي إلى تعزيز درجة الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، فضلاً عن أن الالتزام الوظيفي يساعد المديرين في معرفة وتفسير كيفية إيجاد هدفاً لهم في الحياة.

2. المستوى التنظيمي: من خلال مساهمته في تعزيز درجة الولاء والانتماء للمدرسة، وزيادة الالتزام الوظيفي، والتقليل من عدم أدائهم لمهامهم وواجباتهم الوظيفية الموكلة لهم بكل كفاءة وفعالية.

3. المستوى الاجتماعي: من خلال خلق وإيجاد جو من التعاون والتكاتف والترابط والعلاقات الاجتماعية القوية بين المدراء في المدارس، فضلاً عن ثقتهم واحترامهم المتبادل لبعضهم البعض.

4. المستوى القومي: من خلال مساهمته في تعزيز وزيادة تحقيق الأهداف التربوية وإعداد النشئ الصالحين في الوطن وذلك عن طريق زيادة درجة كفاءة وفعالية أداء المديرين في المدارس، بالأخص في المدارس الحكومية.

وترى الباحثة أن الالتزام الوظيفي له أهمية كبيرة كونه أهم المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالنواحي السلوكية خصوصاً معدل دوران العمل، وذلك لأن المديرين الملتزمين وظيفياً سوف يبقون أطول فترة زمنية في المنظمة، وسيكونون أكثر عملاً واجتهاداً في تحقيق أهداف

المدرسة. وهو مهم بين المدرسة والمديرين، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع فيها وزارة التربية والتعليم أن تقدم الحوافز المناسبة الدعم المادي المناسب لدفع وتشجيعهم على العمل وتحقيق درجة عالية من الإنجاز، فالالتزام الوظيفي يدفع المدير بأن يضع عمله في وظيفته الادارية في خدمة المدرسة، وأن يحرص على الالتزام بمواعيد وأخلاقيات الوظيفة، واحترام المدرسة والمحافظة عليها.

خصائص الالتزام الوظيفي:

وتذكر سلامة (2003) أن صفات المديرين الملتزمون وظيفياً:

- قبول أهداف وقيم المدرسة الأساسية والإيمان بها.
- استعداد المدير لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المدرسة والبقاء فيها.
- وجود الرغبة لدى المدير في البقاء في العمل لفترة طويلة.
- وجود رغبة في تقويم المدرسة تقويماً إيجابياً.

لقد أشار دودين (2012) أن أهم خصائص الالتزام الوظيفي تتمثل في أنه:

1. يمثل حالة غير ملموسة، حيث يتم التعرف عليها من خلال الظواهر التنظيمية التي تتحسن في سلوكيات وتصرفات واتجاهات العاملين في المنظمة، وفي ولائهم لها.
2. يمثل حالة نفسية تصف العلاقة بين المدير والمدرسة، حيث تؤثر في قراره فيما يتعلق ببقائه واستمراره في المدرسة أو تركها.
3. حصيلة التفاعل بين العديد من العوامل الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، والظواهر الإدارية المختلفة داخل المدرسة.
4. رغبة يبديها المديرون للتفاعل الاجتماعي، من أجل تزويد المدرسة بالحيوية والنشاط والتجدد، ومنحها الولاء العام.

5. وسيلة لتحقيق هدف معين، حيث أن عضوية المدير في المدرسة وهي وسيلة لتحقيق

أهدافه الشخصية، وأن يتمكن من تحقيقها بمعزل عن المنظمة.

6. يبرز عندما تصبح أهداف وقيم المدرسة هي أهداف وقيم المديرين بغض النظر عن

مصالحهم ودوافعهم الشخصية.

وترى الباحثة أن الالتزام الوظيفي يتأثر بالصفات الشخصية للمدير، وبالظروف

الخارجية المحيطة في المدرسة ويأخذ فترة زمنية طويلة لتحقيقه، لأنه يعبر عن قناعة المدير

ولذا إن التغيير فيه تكون درجته قليلة نسبياً، حيث أنه يعبر عن حالة المدير النفسية والتي تصف

العلاقة بينه وبين المدرسة، وبالتالي فإنه يؤثر على قرار المدير بخصوص ببقائه أو تركه

لوظيفته.

أنواع الالتزام الوظيفي:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الالتزام الوظيفي:

أولاً: الالتزام الأدبي:

يوضح أبو الخير (2006) أن الالتزام الأدبي يعني أن المدير يشعر بأن من واجبه

البقاء للعمل في المدرسة، نتيجة لما يلقاه من ضغوط من الزملاء والرؤساء والموظفين لديه،

ومن ثم فإنه الشخص حتى لا يحدث أي قلق أو حرج للآخرين، وهذا الشخص يقدم مصلحة

المدرسة على حساب مصلحته الشخصية.

ثانياً: الالتزام العاطفي:

أبو الخير (2006) يشير إلى درجة الحب والود بين الفرد والمنظمة، رغم ما قد

يلاقيه الفرد من متاعب ومشاق، ويترتب على ذلك أن يبذل الفرد قصارى جهده في سبيل البقاء

في العمل بالمنظمة، والمساهمة الجادة في إنجاز أهدافها، وخاصة إذا واجهت المنظمة عوامل

تغيير هيكلي قوي، ومع ذلك يجد الفرد نفسه راغباً في التكيف مع تلك العوامل، وتبني القيم والأهداف الجديدة.

ثالثاً: الالتزام الدائم:

يذكر الصويعي (2005) أن معنى الالتزام الدائم يدور حول سعى الفرد الدائم للحفاظ على عضويته في المنظمة، اعتقاداً منه أن ترك العمل بها سوف يكلفه ما لا طاقة له به، وهؤلاء هم طبقة العاملين ذوي الخبرة الطويلة.

ويبين جيرالد (2004) أن الالتزام نحو المنظمة قد يتشكل بمرور الوقت، حيث يقضي الفرد معظم حياته الوظيفية داخل المنظمة، ومن ثم فإن تركه لهذه المنظمة سيكون مكلفاً، بمعنى أنه يعبر عن إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية ولائهم وبقائهم بالمنظمة، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة، فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمر فيها على مدار الوقت مثل (الصدقة الحميمة لبعض الأفراد)، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور.

مجالات الالتزام الوظيفي

أولاً: الالتزام الأخلاقي:

يبين القرالة (2013) أن الالتزام الأخلاقي يعبر عن التزام المدير تجاه المدرسة التي يعمل بها نتيجة للوازع الديني والأخلاقي والمعتقدات الاجتماعية والوفاء بالوعد، الذي يجبره على احترام عقود العمل التي يلتزم بها تجاه هذه المدرسة، باعتباره إطلع على شروط العمل مسبقاً ووافق عليها، وينشأ الالتزام الأخلاقي من تعامل المؤسسة مع العاملين فيها، وما يتعلق بهذا التعامل من عقود توظيف وأجور ومكافآت وساعات العمل واحترام خصوصية الموظفين وإجراءات إنهاء الخدمة، وغيرها من الجوانب المرتبطة بسلوك وأخلاق المديرين في المؤسسة،

كما ينشأ أيضا من تعامل الموظفين مع المؤسسة وسلوك النزاهة لديهم واحترامهم لقواعد العمل ومحافظةهم على أسرار العمل، ويضيف Achim, Ma'amor & Rashid (2015) أن الالتزام الأخلاقي ويعتبر انعكاسا لمجموعة القيم والمبادئ والتقاليد التي يتفق عليها أفراد المجتمع فيما يتعلق بتنظيم أمورهم، والتي تعتبر بمثابة المعيار الذي يتم بواسطته الحكم على الأعمال وسلوكيات الأفراد، وبالتالي فإنه الالتزام المدفوع والموجه من القيم الأخلاقية.

ثانيا: الالتزام العاطفي (الوجداني):

يرى Stanley, Topolnytsk Herscovitch & Meyer (2002) أنه يمكن أن يوجد التزام عاطفي عندما يظهر التنسيق بين القواعد والقيم في المؤسسة وأهدافها، حيث يقوم الموظف بتنسيق أهدافه مع أهداف وهوية المؤسسة، ويقوم بالمشاركة في عملياتها الوظيفية، كما قد يرتبط الالتزام العاطفي أيضا برغبة الموظف في البقاء في العمل من خلال تفصيلاته العاطفية.

ويذكر Achim et al (2015) أن تعد الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي والدعم الوظيفي أو التبعية (الشعور بأن المنظمة تراعي مصلحة الموظفين عند اتخاذ القرارات التي تؤثر على ظروف العمل وبيئة العمل) والدرجة التي يشارك فيها المديرون في تحديد الأهداف من العوامل التي تساعد في خلق مواقف عاطفية هامة في جوهرها للموظفين.

ثالثاً: الالتزام المادي (الاستمراري):

يذكر Achim et al (2015) أنه بالعادة يتطور التزام الاستمرارية لدى المديرون عندما يرون أنه لا توجد بدائل أخرى غير البقاء في المدرسة، ويمكن اعتبار الالتزام بالاستمرارية أداة مرتبطة بالمدرسة حيث تستند ارتباطات المدير مع المدرسة، حيث تستند ارتباطاته معها إلى

تقييم الفوائد الاقتصادية المكتسبة، إذ تؤدي قلة البدائل الوظيفية إلى إجبار المديرين على الحفاظ على مسار عملهم لأنهم بحاجة إلى هذه الوظيفة.

ويرى كاسوجيلا (Kasogela، 2019) أن الالتزام المادي يعبر عن رغبة المدير في البقاء في المدرسة بسبب الخوف من فقدان المزايا التي يحصل عليها من الوظيفة، إذ يشعر أن تكاليف مغادرة العمل مرتفعة وأنه لن يحصل على مزايا مماثلة في مؤسسات أخرى.

يبين Tadesse (2019) أن الالتزام الاستمراري يعبر عن المنافع المرتبطة بالاستمرار بالعمل في المدرسة والتكلفة المرتبطة بمغادرتها، وينشأ نتيجة لتصور المدير وتقييمه للتكاليف والمخاطر المرتبطة بترك المؤسسة الحالية.

رابعاً: الالتزام المعياري:

ويشير Achim et al (2015) أن طرح مفهوم الالتزام المعياري وفقاً لاعتباره الاعتقاد والايمان الداخلي لدى الموظف في مسؤولية الاستمرار في العمل في المدرسة فيما يتعلق بالالتزام الوظيفي، والذي أشار الى الضغوطات المعيارية الداخلية في الشخص للتصرف وتبعاً لأهداف ومصالح المدرسة التي يعمل بها، حيث يشعر المديرون بحاجتهم للمدرسة والالتزام بالعمل بها بغض النظر عن مشاعرهم تجاهها، على عكس مفهوم الالتزام العاطفي والالتزام المادي.

قياس الالتزام الوظيفي

لقد أشار عبدلي (2014) إلى أن هناك طرق يعتمد عليها المختصون منها:

- المقاييس الموضوعية: وهي الكيفية والطريقة البسيطة والمتناولة في أغلب الأحيان من قبل المختصين من الباحثين أثناء تفسير وتحليل العديد من الظواهر أو المؤشرات المعبرة عن درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين على مستوى المؤسسات باختلاف

أنواعها ومن بين هذه المقاييس مثل معدل الغياب، ومستوى الأداء، وكثرة الحوادث في العمل، والالتزام بالأداء الجيد، ومعدل دوران العمل، ورغبة وتمسك الفرد في البقاء كعنصر فعال داخل المؤسسة، والافتخار بالانتماء للمؤسسة، والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى العديد من المؤشرات التي من خلالها ينعكس مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين.

- المقاييس الذاتية: إن هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم على الالتزام الوظيفي وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبيان وذلك من خلال أسلوبين:

الأول: تحديد سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل.

الثاني: ليس هناك سؤال واحد يحدد مستوى الالتزام الوظيفي بل هناك مجموعة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد العاملين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام الوظيفي.

النتائج المترتبة على الالتزام الوظيفي

بين برقوق ودرنوني (2014) مجموعة من أبرز النتائج الإيجابية والسلبية للالتزام

الوظيفي المترتبة على كلا من:

1. مستوى الفرد: تتمثل أبرز النتائج الإيجابية في شعور العاملين بالارتباط والولاء والانتماء للمنظمة، والامان والاستقرار الوظيفي، والتصور الذاتي الإيجابي، وبذل

أقصى الجهود وتسخير كافة الطاقات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، فضلا عن الجاذبية للعاملين المحتملين والمكافآت التنظيمية.

وتتمثل أبرز النتائج السلبية في زيادة مستوى الضغوط على العاملين والمرتبطة بعائلاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية، وانخفاض مستوى قدرتهم على النمو والتطور الذاتي، وانخفاض مستوى قدرتهم على التحرك بشكل مرن).

2. مستوى فريق العمل: تتمثل أبرز النتائج الإيجابية في زيادة ترابط وتماسك أعضاء فريق

العمل وتعزيز مستوى كفاءتهم وفعاليتهم وثبات عضويتهم في المنظمة.

وتتمثل أبرز النتائج السلبية في انخفاض مستوى قدرة فريق العمل على التكيف، وانخفاض مستوى قدرته على الابداع والابتكار، وارتفاع مستوى الصراعات والنزاعات بين فرق العمل في المنظمة.

3. مستوى التنظيمي: تتمثل أبرز النتائج الإيجابية في زيادة فاعلية المنظمة من خلال جهود

العاملين الدؤوبة والمستمرة، وانخفاض مستوى معجلات التغيب والتأخير ودوران العمل، وزيادة الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم، وارتفاع درجة سلوك المواطنة لدى العاملين في المنظمة.

وتتمثل أبرز النتائج السلبية في انخفاض مستوى كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال

انخفاض قدرة العاملين على التطور والتكيف.

وترى الباحثة أن المديرين الملتزمين في وظائفهم يحققون في الغالب درجات أعلى من

الالتزام الوظيفي، و تكون درجة رضاهم عن هذا الالتزام أكبر من درجة رضا المديرين غير الملتزمين.

تأثيرات الالتزام الوظيفي على أبرز المتغيرات الوظيفية والتنظيمية ما يلي:

يذكر محمد الزعيم (2015) بعض من تأثرات الالتزام الوظيفي على متغيرات وظيفية وتنظيمية بارزة منها ما يلي:

1- الروح المعنوية: حيث أن الالتزام الوظيفي له دور كبير في رفع درجة الروح المعنوية للمديرين، مما يؤدي إلى زيادة حبهم لمدرستهم وحماسهم ورغبتهم القوية في أداء وظائفهم بكل كفاءة وفعالية.

2- الاداء: حيث يتميز المديرون الذين تتوفر لديهم درجات مرتفعة من الالتزام الوظيفي في بيئات عملهم بالأداء المتميز والفعال وذلك نتيجة حبهم وحماسهم وولائهم وانتمائهم للمدرسة، فضلا عن شعورهم بأن أهداف وقيم المنظمة منسجمة ومتوافقة مع أهدافهم وقيمهم الشخصية.

3- الحياة الشخصية: أن المدير يستطيع أن يحافظ على درجات مرتفعة من التوافق والانسجام مع وظيفته، وبنفس الوقت يستطيع أن يحقق درجات مقاربة من الانسجام والاندماج مع عائلته.

وترى الباحثة أن المدير يستطيع أن يحافظ على درجات مرتفعة من التوافق والانسجام مع وظيفته، وبنفس الوقت يستطيع أن يحقق درجات مقاربة من الانسجام والاندماج مع عائلته، وفي المقابل تُشكك بعض الدراسات والأبحاث العلمية في ذلك، حيث يرون أن للالتزام الوظيفي تأثيرات سلبية تنعكس في أضعاف.

الالتزام الوظيفي له أثر إيجابي على المديرين الملتزمين وظيفياً في كافة الجوانب المتعلقة بحياتهم الوظيفية والخاصة والاجتماعية فالمدير الملتزم وظيفياً يكون لديه قدرة على التوازن والتوفيق بين أدواره الوظيفية وأدواره في حياته الشخصية، ولديهم معنويات وثقة عالية

العوامل المؤثرة في تنمية وتطوير الالتزام الوظيفي

يُشير البلبيسي (2013) إلى مجموعة من أبرز العوامل المؤثرة في تنمية وتطوير الالتزام

الوظيفي والمتمثلة في النقاط التالية:

1- العوامل الشخصية: حيث تتعلق هذه العوامل في العاملين أنفسهم مثل (خصائصهم وصفاتهم

الشخصية وقدرتهم على تحمل المسؤوليات وتوقعاتهم للوظيفة ودرجة ارتباطهم النفسي

في الوظيفية والمنظمة).

2- العوامل التنظيمية: حيث تتعلق هذه العوامل في الخبرة العملية وفي مجال وطبيعة العمل

مثل التحدي والاستقلالية والإشراف المباشر، فضلاً عن التغذية الراجعة في العمل

وتماسك أعضاء التنظيم، ومستوى مشاركتهم في (التخطيط ورسم السياسات العامة

للعمل، وفي إجراءات وتنفيذ العمل وفي اتخاذ القرارات بالأخص المتعلقة بوظائفهم

ونموهم الوظيفي.

4- العوامل غير التنظيمية: حيث تتعلق هذه العوامل في درجة توفر فرص وظيفية بديلة

للعامل بعد اختياره لقراره الأول بالالتحاق بالمنظمة، حيث يكون الالتزام الوظيفي مرتفع

في حال كان الأجر المتوفر في الفرصة الوظيفية البديلة أقل من أجره الذي يحصل

عليه، وكذلك يكون الالتزام الوظيفي مرتفع في حال لم يتوفر للعامل أي فرصة وظيفية

لاحقة تجعله يغير من قراره الأول أو يندم عليه.

كما ويشير درادكة (2009) إلى مجموعة أخرى من العوامل المؤثرة في تنمية وتطوير

الالتزام الوظيفي والمتمثلة في:

1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: حيث تتعلق هذه العوامل في ظروف سوق العمل واتجاهات المديرين في اختيار الفرص الوظيفية، حيث سيكون الالتزام الوظيفي منخفضاً في حال كان هناك رواجاً اقتصادياً والفرص الوظيفية متاحة، وذلك لأن معظم العاملين دائماً ما يبحثون عن الأفضل خصوصاً من الناحية المادية، ثم الخبرات العملية والراحة النفسية، بينما سيكون الالتزام الوظيفي مرتفعاً في حال كان هناك كساداً اقتصادياً وارتفاع في نسب البطالة.

2- العوامل الديموغرافية والوظيفية: حيث تعتبر خصائص المديرين مثل (العمر، عدد سنوات الخبرة، مستوى المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي) ذات علاقة وطيدة بدوافع المديرين وسلوكياتهم والتزامهم الوظيفي، فالمديرين الذين يتقدمون في العمر لديهم درجة التزام مرتفعة مقارنة بالعاملين الشباب أو متوسطي العمر، كما وأن الذين يملكون خبرات طويلة ومؤهلات علمية علياً تكون درجة التزامهم الوظيفي مرتفعة مقارنة بقليلي الخبرة والذين لا يملكون مؤهلات علياً.

3- العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: حيث تؤثر خصائص الوظيفة في درجة الالتزام المديرين، فكلما اتسمت الوظائف في التحدي والاستقلالية والإثراء والمرونة، أدى ذلك الى ارتفاع درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

4- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي (اللامركزية): حيث تؤثر اللامركزية في اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية، والاجراءات التنظيمية للعمل تأثيراً إيجابياً على درجة الالتزام الوظيفي لدى المديرين في المدرسة.

خلاصة محور الالتزام الوظيفي

إن الالتزام الوظيفي هو الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية، وتحمل المسؤوليات، ورغبة بالعمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمها العلمية والمهنية، ورغبة قوية في البقاء فيها. ويعد الالتزام الوظيفي أحد أوجه العلاقة بين المديرين المدارس، كما أن للالتزام الوظيفي آثاراً مختلفة على اتجاهات وسلوك الموظفين في المنظمات، لذا أولت الباحثة هذا الموضوع اهتماماً كبيراً، حيث تعددت أبعاده في أدبيات السلوك التنظيمي ومنها الديمغرافية والجنس والحالة الاجتماعية والتحصيل العلمي وتحديد المهام والمناخ التنظيمي ودوران العمل والتكيف الوظيفي والنجاح المؤسسي، وتؤكد الباحثة على أن الالتزام الوظيفي يؤثر على السلوك الوظيفي للمدير وعلى اتجاهاته نحو وظيفته الإدارية فيذل كل جهده وطاقته الوظيفية وينعكس هذا إدارته ومدرسته فتكون من أفضل الإدارات وأفضل المدارس، وهذا يعتبر من أفضل الأهداف والإنجازات التي تسعى لتحقيقها المؤسسات التربوية بشكل عام، وخاصة وزارة التربية والتعليم، أي صناعة المديرين الملتزمون وظيفياً.

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة التي أمكن التوصل إليها من خلال مراجعة الأدب النظري، وقد قسمت هذه الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة إلى محورين: المحور الأول تناول الدراسات التي تتعلق بالتمكين الإداري، أما المحور الثاني فتناول الدراسات التي تتعلق بالالتزام الوظيفي، سواء أكانت عربية أم أجنبية، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري

هدفت دراسة شقورة (2015) التعرف على درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، ونهجت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (143) مديراً ومديرةً، وبلغت عينة الدراسة الفعلية (140) مديراً ومديرةً، وتم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري كانت كبيرة، حيث جاءت المتطلبات الإدارية في أعلى المراتب، يليه المتطلبات التنظيمية، ثم المتطلبات اللوجستية، ودرجة التقدير الكلية لثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة جداً، وجود فروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية لمتطلبات التمكين الإداري، وجود فروق في معظم أبعاد متطلبات التمكين الإداري وكانت الفروق لصالح المنطقة الوسطى، وجود فروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري وبين درجة تقديرهم لثقافة الإنجاز لدى أفراد العينة لمجالاته ودرجته الكلية.

هدفت دراسة الحاج (2015) التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده السبعة والالتزام التنظيمي ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. ونهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة والتي يبلغ عددها (65) مؤسسة، وقامت الباحثة باختيار (8) مؤسسات كعينة قصدية يتجاوز عدد موظفي كل مؤسسة (15) عاملاً، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وأن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة مرتفع بدرجة متوسطة، وأن الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة كان مستواه مرتفعاً بدرجة متوسطة، وأن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على

وجود الأبعاد السبعة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين حول التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

هدفت دراسة الزاملي (2015) تحديد درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، ودراسة دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (145) مديراً ومديرةً للمدارس الثانوية لمحافظات غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بدرجة تقدير كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم وبين متوسطات تقديرهم لمستوى رضاهم الوظيفي.

هدفت دراسة روقة (2016) التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية، ونهجت الدراسة الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في كليات المجتمع المتوسطة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى) بالمحافظات الجنوبية والبالغ عددهم (200) موظفاً وموظفةً من الإداريين وتم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة

لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى أبعاد التمكين الإداري لدى أفراد العينة لبعدهم فرق العمل جاء مرتفعاً، كما تبين أن مستوى الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير لدى أفراد العينة مرتفع، وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير، وكان لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، لا توجد فروق في الاتجاهات نحو ممارسة قيادة التغيير.

وهدفت دراسة الكعبي (2016) التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي لعينة مكونة من (118) فرداً، وكان مجتمع الدراسة كلية الرافدين الجامعة بالعراق، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي وأظهرت نتائج الدراسة: أنه يتعزز الابتكار التنظيمي من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير من أجل البقاء، وأن بقاء المنظمة لا يتحقق إلا من خلال مجموعة من الإجراءات ومن أهمها التمكين الإداري بإبعاده الأربعة، ضرورة اهتمام المنظمة بالبحوث بتتمية الوعي لدى العاملون في مختلف المستويات الإدارية لإبعاد التمكين عن طريق عن تهيئة مناخ تنظيمي مع الظروف البيئية، فضلاً عن منحهم قوة التأثير في الأفراد والمواقف انسجاماً مناسباً يتصف بالوضوح في تبادل المعلومات والمعرفة من أجل تعزيز الابتكار التنظيمي.

هدفت دراسة السحيمات (2016) تحليل تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بين العاملين في جامعة مؤتة، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار (100) عامل بشكل عشوائي، وأظهرت نتائج الدراسة الحاجة إلى احتضان مفهوم التمكين الإداري في الجامعة لما له من أهمية في تحديد التحديات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار من أجل الحفاظ والاستمرار في تعزيز قدرة الجامعة على الوصول إلى الإبداع

التنظيمي وجامعة مؤتة تدفع للاهتمام بمفهوم التمكين الإداري واعتماد السياسات والإجراءات التي تزيد من مستوى الوعي بين الموظفين تجاه أهمية التمكين الإداري من خلال عقد دورات تدريبية لموظفيهم.

هدفت دراسة ابو زهري (2017) التعرف على أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة بمسميات وظيفية تنتمي للإدارة العليا والوسطى والتي يوجد فيها (20) عاملاً فأكثر، وقد بلغ عددها (140) مؤسسة أهلية، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع التمكين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة جاء بدرجة موافقة كبيرة، ومستوى فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة جاء بدرجة موافقة كبيرة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين التمكين الإداري وبين فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة.

هدفت دراسة الخلايلة ومساعدة واللوزي (2017) دراسة مفهوم وخصائص التمكين الإداري، والتمكين الإداري والاستراتيجية الإدارية، والتمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة، وأساليب التمكين والنظريات الإدارية، ودور التمكين الإداري في أداء فرق العمل من خلال مراجعة الكتب والبحوث والدراسات والدوريات والمؤلفات العلمية المنشورة، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من الكتب والبحوث والدراسات والدوريات

والمؤلفات العلمية المنشورة المتعلقة بالتمكين الإداري، كما وأظهرت نتائج الدراسة نظريات التمكين الإداري السائدة التي استعرضها الباحثون وعلاقته بإدارة أداء الفرق.

هدفت دراسة عبد الدايم والديب (2020) التعرف على تأثير التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي للموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والسياحة بمملكة البحرين، ونهجت الدراسة الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مائتين واثنين عشر فرداً، حيث تم مسح الموظفين من خلال طريقة جرد شاملة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود تأثير إيجابي كبير للتمكين الإداري على الانتماء التنظيمي للعاملين بوزارة الصناعة والتجارة والسياحة في مملكة البحرين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بتأثير التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي لموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والسياحة في مملكة البحرين بسبب التركيبة السكانية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة والوظيفة).

هدفت دراسة الشعيبي (2022) التعرف على درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في (المحافظات الشمالية) في فلسطين، من وجهة نظر مديري المدارس، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واختيرت عينة عشوائية بسيطة، ضمت (319) من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية طبقت عليهم الاستبانة، واشملت (10) من مديري المدارس من مجتمع الدراسة خارج العينة وأجريت معهم مقابلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية جاءت مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (81.3) ، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات (الجنس، ومستوى المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة) وأشارت النتائج

أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات ممارسة الانضباط المدرسي باختلاف (الجنس، ومستوى المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة) كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة التمكين الإداري ومستوى ممارسة الانضباط المدرسي في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في "المحافظات الشمالية" في فلسطين حيث بلغ (34).

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي

سعت دراسة الصقرات (2010) التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجهة في إقليم الجنوب في المملكة العربية السعودية، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجهة لتبلغ عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في التمكين الإداري ومجالات (المشاركة، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية، تنمية السلوك الابداعي) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وعدم وجود فروق في التصورات المبحوثين نحو التمكين الإداري تعزى لمؤهل العلمي والخبرة، وأيضاً أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإلتزام الوظيفي ومجالاته (الالتزام العاطفي، والالتزام المادي) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي .

هدفت دراسة ابراهيم، وقاني (2010) التعرف على العلاقة بين القيادة ذات الأبعاد المتعددة والالتزام الوظيفي للمحاضرين، دراسة رؤساء أقسام الأكاديميات الماليزية ذات التقنيات المتعددة، وتم تحديد اتجاهات رؤساء الأقسام بإطارات تنظيمية وإطارات بالموارد البشرية

وأخرى سياسية وثقافية وتربوية مبنية على النموذج التنظيمي في القيادة لكل من بولمان وديل وسيرجيو فاني، وقد شارك في هذه الدراسة (841) محاضراً، و(76) رئيساً، من (24) أكاديمية وقد ونهجت الدراسة النموذج الخطي الهرمي لتحديد تأثير الرؤساء على التزام المحاضرين، وأظهرت نتائج الدراسة أن رؤساء أقسام الأكاديميات ذات التقنيات المتعددة يمارسون القيادة ذات الأبعاد المتعددة في الموارد البشرية كإطار رئيسي، وهناك ارتباط وثيق بين الموارد البشرية والإطارات الثقافية والالتزام الوظيفي للمحاضرين، كما أن كفاءة قيادة رؤساء الأقسام بالنسبة للمحاضرين تتوسط العلاقة بين رؤساء أقسام التقنيات المتعددة والالتزام الوظيفي.

هدفت دراسة حموري (2016) الكشف عن المكانة الاجتماعية لمديري المدارس في لواء قصبة إربد وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإلتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين قد كان متوسطاً، وعدم وجود فرق دال إحصائياً بين الوسطين الحسابيين للالتزام الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغيري (الجنس، سنوات الخبرة)، وجود فرق دال إحصائياً بين الوسطين الحسابيين لبعدي الإلتزام الوظيفي لمديري المدارس (الالتزام بالعمل نحو الزملاء والطلبة، الإلتزام بالمسؤولية تجاه مكان العمل) من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس ولصالح وجهة نظر المعلمين.

هدفت دراسة باشا وحמיד وشاهزاد (2017, Pasha, Hamid & Shahzad) التحقيق في دور الوساطة للالتزام الوظيفي بين ممارسات التطوير الوظيفي والنجاح الوظيفي للموظف في قطاع التأمين في باكستان، ونهجت الدراسة أسلوب المسح لجمع بيانات 374 موظفاً يعملون في قطاع التأمين، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات

التطوير الوظيفي للموظفين لها علاقة إيجابية بالالتزام الوظيفي والنجاح الوظيفي، الالتزام الوظيفي له أيضاً علاقة إيجابية بالنجاح الوظيفي، يتوسط الالتزام الوظيفي الدور الإيجابي بين ممارسات التطوير الوظيفي والوظيفة المهنية لموظفي قطاع التأمين.

هدفت دراسة المسعود (2018) التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام الوظيفي في مؤسسة "لفارج" في الجزائر ولتحقيق الدراسة، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت الدراسة كذلك على 30 قسماً في مؤسسة "لفارج" حمام الضلعة وأظهرت نتائج الدراسة وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة بين تمكين العاملين والالتزام الوظيفي في المؤسسة، وعدم تحقق الفرضية الرئيسية مما أدى إلى نفي الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

هدفت دراسة حوامدة (2019) التعرف على درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية أدائهم من وجهة نظر مديريهم، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة الالتزام الوظيفي لدى عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة لكل المجالات، وأن هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام الوظيفي بكل مجالاته وفاعلية الأداء بكل مجالاتها، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات مفردات عينة الدراسة للالتزام الوظيفي يُعزى لمتغيري (الجنس، والمنطقة التعليمية)، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات مفردات عينة الدراسة للالتزام الوظيفي يُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

هدفت دراسة العدوان (2019) التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، ونهجت الدراسة المنهج

الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء جامعة عمان العربية للإدارة بالتجوال جاءت بدرجة متوسطة بجميع أبعادها، وأن درجة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين كانت بدرجة مرتفعة ولجميع الأبعاد، وأن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال ودرجة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية.

هدفت دراسة الجبوري (2020) التعرف على أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، التحفيز، عدد سنوات الخبرة، ومكافحة الملل الوظيفي)، على الالتزام الوظيفي في بلدية الرصيفة في الأردن، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة مكونة من (26) فقرة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (المدرّسين، رؤساء أقسام، رؤساء الشعب، والموظفين)، وبلغ عددهم (1200) فرداً، تم سحب عينة عشوائية من (292) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود أثر للتدوير الوظيفي على الالتزام الوظيفي في بلدية الرصيفة في الاردن، وجود اثر لأبعاد (التدريب، التحفيز، عدد سنوات الخبرة) على الالتزام الوظيفي، وعدم وجود أثر لُبعد (مكافحة الملل الوظيفي) على الالتزام الوظيفي.

هدفت دراسة جوبيناث، (2020) Gopinath التعرف على العلاقة بين الثقة النفسية والالتزام الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في جامعة تاميل نادو في الهند ومشاركة القادة الأكاديميين البارزين في تطوير مجتمع الطلاب وللمقاطعة أيضاً، حيث هدفت الدراسة التعرف على علاقة تحقيق الذات مع المشاركة الوظيفية للقادة الأكاديميين وباعتبار المشاركة الوظيفية هي واحدة من أفضل الأدوات المستخدمة لإصلاح الإنتاجية من خلال تعزيز مستوى الرضا والالتزام لدى القادة الأكاديميين، ونهجت الدراسة المنهج الارتباطي، وتم اختيار 137 من القادة

الأكاديميين من ولاية تاميل نادو الهندية باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة التي وجدتها الباحثة: أن هناك تأثيراً كبيراً على تحقيق الذات مع المشاركة الوظيفية للقادة الأكاديميين في جامعة تاميل نادو.

هدفت دراسة كيم وآخرين (2020) التعرف على التأثير الوسيط للتركيز التنظيمي الفردي في العلاقة بين الالتزام الوظيفي، ونهجت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت المقابلة كأداة جمع البيانات، وتكونت من (650) موظفاً وموظف، وأظهرت نتائج الدراسة، أن الالتزام الوظيفي ذا دلالة إحصائية للرضا الوظيفي، وأن التركيز الترويجي للتركيز التنظيمي له تأثير وسيط على العلاقة بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، وأن التركيز على الوقاية لم يكن كذلك، وأن الالتزام الوظيفي له دلالة إحصائية للرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة، بوجود توفير مسارات وظيفية لأخصائي الرعاية الاجتماعية، لزيادة التزامهم الوظيفي، وتوسيع برنامج التدريب والتطوير.

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية المقترحة كدراسات سابقة للدراسة، فإنه يمكن استخلاص التعقيب على هذه الدراسات كالتالي:

من حيث الأهداف: هدفت معظم الدراسات السابقة التعرف إلى دور التمكين الإداري في تنمية الموارد البشرية، والتعرف على العلاقة بين التمكين الإداري المتبع لدى الموظفين، ومعرفة تأثير التمكين الإداري على أداء العاملين والكشف عن الصعوبات التي تقلل من تطبيق التمكين الإداري هذا من ناحية، أما من ناحية أخرى فقد هدفت بعض الدراسات إلى التعرف إلى دور الالتزام الوظيفي في تطوير المنظمات وزيادة التزام الموظفين فيها، وزيادة انتمائهم لمنظماتهم وبالتالي استمرارية البقاء فيها، وتحديد العوامل والأسباب التي تؤدي إلى عدم تحقيق

الالتزام الوظيفي في المؤسسات والمنظمات، أما الدراسة الحالية بحثت في درجة التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي وهذا ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

من حيث العينة: تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، ولقد تضمنت الدراسات السابقة فئات مثل: العاملين بالشركات والمنظمات والمؤسسات المختلفة، والمعلمين في المدارس وأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات، ولم تتناول أي من الدراسات السابقة العينة التي اختيرت في هذه الدراسة.

من حيث الأداة: تتشابه الدراسة الحالية مع أغلبية الدراسات السابقة من حيث تبني المقاييس، كأدوات الدراسة، واختلفت من حيث بعض متغيرات الدراسة والأسلوب الذي اتبع لاستخلاص النتائج.

من حيث النتائج التي خلصت بها الدراسات السابقة: استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد المشكلة وصياغتها، وتحديد أهداف الدراسة وأهميتها، بما يتناسب مع التطور في الدراسات اللاحقة.

ومن حيث العلاقة بين الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، إن الدراسات السابقة لا تتصل بها اتصالاً مباشراً، مما دفع الباحثة لإجراء هذه الدراسة بهدف التعرف على درجة التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم؛ حيث أن الدراسات السابقة أغلبها لم تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، وبذلك تتميز هذه الدراسة بالحدث والأصالة، حيث لم تتم دراسة موضوعها من قبل في المجتمع الفلسطيني.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أدوات الدراسة

4.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول الفصل الحالي الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة ، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي للحصول على المعلومات الخاصة بالموضوع، وذلك لأنه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذا البحث؛ حيث أن المنهج الوصفي الارتباطي هو الأمثل لتحقيق أهداف هذه الدراسة، كونه المنهج الذي يقوم بدراسة وفهم ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال المعلومات والأدبيات السابقة، ولأن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين المتغيرات للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة (عوده وملكوي، 1992).

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم والبالغ عددهم (135)، حسب إحصائية مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم 2021.

ثانياً- عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالاتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية: اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (20) من مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة الأصلية: اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وقد بلغ حجم العينة (81) من مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم. وقد مثلت ما نسبة (60%) من مجتمع الدراسة، ووفقاً لما أشار إليه عودة، مكاوي (1992) أنه عندما يكون مجتمع البحث عدة مئات يجب أن لا تقل حجم العينة عن (20 %) من مجتمع الدراسة، وبالتالي تعتبر هذه النسبة مناسبة، والجدول (1.3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية):

الجدول (1.3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	41	50.6
	أنثى	40	49.4
	المجموع	81	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	53	65.4
	ماجستير فأعلى	28	34.6
	المجموع	81	100.0
سنوات الخبرة في العمل الإداري في العمل الإداري	أقل من 5 سنوات	18	22.2
	من 5-10 سنوات	20	24.7
	أكثر من 10 سنوات	43	53.1
	المجموع	81	100.0

3.3 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على مقياسين لجمع البيانات، هما: مقياس

التمكين الإداري، ومقياس الالتزام الوظيفي كما يلي:

أولاً: مقياس التمكين الإداري

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، تم الاطلاع على الادب التربوي والدراسات السابقة وعلى مقاييس التمكين الإداري المستخدمة في بعض الدراسات التي أعتمدت المقياس المستخدم منها دراسة الزاملي (2015)، وذلك لملائمته لأهداف الدراسة.

1.3.3 الخصائص السيكومترية لمقياس التمكين الإداري

صدق المقياس

استخدمت الباحثة نوعان من الصدق كما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس مقياس التمكين الإداري، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراة في جامعات الوطن فلسطين منها (جامعة القدس المفتوحة، توجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل، وجامعة بيرزيت، والجامعة الأمريكية)، وقد بلغ عددهم (20) محكم، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (23) فقرة، إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، كما هو مبين في الملحق (ت) .

ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدمت الباحثة أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (20) من مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات

ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (2.3) يوضح ذلك:

جدول (2.3): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس التمكين الإداري بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=20)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية
المجال	المجال	المجال	المجال	المجال	المجال	المجال	المجال	المجال	المجال	المجال	المجال
المشاركة في اتخاذ القرار	التحفيز	العمل الجماعي	الاتصال وتدفق المعلومات								
1	2	3	4	5							
.87**	.88**	.84**	.68**	.79**							
.58**	.43*	.57**	.40*	.41*							
6	7	8	9	10							
.43*	.74**	.79**	.84**	.18							
.52**	.51**	.74**	.73**	.00							
12	13	14	15	16							
.69**	.87**	.92**	.72**	.78**							
.55**	.72**	.86**	.63**	.72**							
18	19	20	21	22							
.79**	.89**	.91**	.83**	.74**							
.69**	.73**	.82**	.69**	.69**							
23											
.69**											
.81**											
درجة كلية للبعد	درجة كلية للبعد	درجة كلية للبعد	درجة كلية للبعد	درجة كلية للبعد							
.43**	.81**	.89**	.90**								

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2.3) أن معامل ارتباط الفقرة: (10)، كانت ذات درجة غير مقبولة وغير دالة إحصائياً، وتحتاج إلى حذف، أما باقي الفقرات فقد تراوحت ما بين (40-92)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (30- أقل أو يساوي 70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (70) تعتبر قوية، لذلك حذفت الفقرة: (10)، وأصبح عدد فقرات المقياس (22) فقرة.

ثبات مقياس التمكين الإداري

للتأكد من ثبات مقياس التمكين الإداري ومجالاته، وزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (20) من مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد قياس الصدق (22) فقرة، والجدول (3.3): يوضح ذلك:

جدول (3.3): يوضح قيم معاملات ثبات مقياس التمكين الإداري بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المشاركة في اتخاذ القرار	5	.86
التحفيز	5	.83
العمل الجماعي	6	.90
الاتصال وتدفق المعلومات	6	.89
الدرجة الكلية	22	.92

يتضح من الجدول (3.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس التمكين الإداري تراوحت ما بين (.83-.90)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.92). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

ثانياً: مقياس الالتزام الوظيفي:

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، وعلى عدد من المقاييس ذات العلاقة بالالتزام الوظيفي، منها: دراسة الشخابنة (2020)، ودراسة أبو معاليق (2012)، قامت الباحثة بتطوير مقياس الالتزام الوظيفي بناءً على تلك الدراسات.

2.3.3 الخصائص السيكومترية لمقياس الالتزام الوظيفي:

صدق المقياس:

استخدم نوعان من الصدق، وكما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس الالتزام الوظيفي، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (20) محكم، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (38) فقرة؛ إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت فقرتان، كما هو مبين في الملحق (ت).

ب) صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق للمقياس، استخدم صدق البناء على عينة استطلاعية مكونة من (20) من مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (الالتزام الوظيفي)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (4.3):

جدول (4.3) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الالتزام الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية

للمقياس (ن=20)

الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال
الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام الاستمراري	الالتزام الاستمراري
1	.70**	.47**	6	.49**	.37*	17	.47**	.53**
2	.82**	.31*	7	.57**	.47**	18	.78**	.76**

.64**	.58**	19	.78**	.85**	8	.58**	.73**	3
.45**	.47**	20	.63**	.66**	9	.55**	.66**	4
.52**	.60**	21	.83**	.88**	10	.38*	.62**	5
.83**	.85**	22	.54**	.45**	11	-	-	-
.79**	.91**	23	.66**	.74**	12	-	-	-
.75**	.77**	24	.65**	.72**	13	-	-	-
.76**	.84**	25	.54**	.56**	14	-	-	-
.82**	.91**	26	.67**	.67**	15	-	-	-
.63**	.70**	27	.67**	.64**	16	-	-	-
.68**	.67**	28	-	-	-	-	-	-
.72**	.81**	29	-	-	-	-	-	-
.59**	.67**	30	-	-	-	-	-	-
.69**	.77**	31	-	-	-	-	-	-
.79**	.81**	32	-	-	-	-	-	-
.66**	.69**	33	-	-	-	-	-	-
.67**	.74**	34	-	-	-	-	-	-
.83**	.86**	35	-	-	-	-	-	-
.75**	.80**	36	-	-	-	-	-	-
درجة كلية للبعد 94.**			درجة كلية للبعد 94.**			درجة كلية للبعد 48.**		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.30-0.91)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30-0.91) أو يساوي (0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس الالتزام الوظيفي:

للتأكد من ثبات مقياس الالتزام الوظيفي، وزعت أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (20) من مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة. وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس وأبعاده، فقد استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد قياس الصدق (0.36) فقرة، والجدول (5.3) يوضح ذلك:

جدول (5.3): يوضح معاملات ثبات مقياس الالتزام الوظيفي بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الالتزام الاستمراري	5	.72
الالتزام العاطفي	11	.86
الالتزام المعياري	20	.94
الدرجة الكلية	36	.95

يتضح من الجدول (5.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الالتزام الوظيفي تراوحت ما بين (.72-.94)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.95)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح مقياسي الدراسة

أولاً: مقياس التمكين الإداري: تكون مقياس التمكين الإداري في صورته النهائية بعد استخراج الصدق والثبات من (22)، فقرة، موزعة على أربعة مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للتمكين الإداري.

ثانياً: مقياس الالتزام الوظيفي: تكون مقياس الالتزام الوظيفي في صورته النهائية من (36)، فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للتمكين الإداري.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجتان، قليلة جداً (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد درجة التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسطة ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإن درجات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (6.3): درجات احتساب درجة التمكين الإداري والالتزام الوظيفي	
درجة منخفضة	2.33 فأقل
درجة متوسطة	2.34 - 3.67
درجة مرتفعة	3.68 - 5

4.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها:

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة (التصنيفية) والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات التصنيفية:

1. الجنس:
2. المؤهل العلمي: وله مستويان هما: (1- بكالوريوس، 2- ماجستير فأعلى).
3. سنوات الخبرة في العمل الإداري: ولها ثلاثة مستويات هي: (1- أقل من 5 سنوات، 2- من 5-10 سنوات، 3- أكثر من 10 سنوات).

ب- المتغيرات التابعة:

- أ) الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس التمكين الإداري لدى عينة الدراسة.
- ب) الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس الالتزام الوظيفي لدى عينة الدراسة.

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة.
6. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (20) من مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 26) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

6.3 المعالجات الإحصائية

- من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 26) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة والجنس.
4. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة، بالمؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري.
5. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين التمكين الإداري ودافعية الإنجاز، كذلك لفحص صدق أدوات الدراسة.
6. اختبار معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) لمعرفة إسهام أبعاد التمكين الإداري في التنبؤ بالالتزام الوظيفي.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتناول الفصل الحالي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

1.4- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول: ما درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس التمكين الإداري وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	المشاركة في اتخاذ القرار	4.18	0.481	83.6	مرتفعة
2	4	الاتصال وتدفق المعلومات	3.48	0.531	69.6	متوسطة
3	3	العمل الجماعي	3.42	0.478	68.4	متوسطة
4	2	التحفيز	2.94	0.588	58.8	متوسطة
		الدرجة الكلية للتمكين الإداري	3.50	0.365	70.0	متوسطة

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس التمكين الإداري ككل بلغ (3.50) وبنسبة مئوية (70.0) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس التمكين الإداري تراوحت ما بين (2.94-4.18)، وجاء مجال " المشاركة في اتخاذ القرار " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.18) وبنسبة مئوية (83.6) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال " التحفيز " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وبنسبة مئوية (58.8) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس التمكين الإداري كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) المشاركة في اتخاذ القرار

جدول (2.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المشاركة في اتخاذ القرار مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	4	أتحمل مسؤولية تنفيذ القرارات التي أشارك في صنعها	4.49	0.635	89.8	مرتفعة
2	5	أمتلك المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرارات الإدارية	4.26	0.667	85.2	مرتفعة
3	3	أتمنحني المشاركة في اتخاذ القرارات علاجاً للعديد من المشكلات التي تواجهني في المدرسة	4.12	0.678	82.4	مرتفعة
4	2	أساهم مشاركتي في اتخاذ قرارات في الوصول للقرارات الصائبة	4.07	0.667	81.4	مرتفعة
5	1	أنتسب مشاركتي في اتخاذ القرارات في توفير علاقات إيجابية مع مديرية التربية والتعليم	3.96	0.641	79.2	مرتفعة
		المشاركة في اتخاذ القرار	4.18	0.481	83.6	مرتفعة

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المشاركة في اتخاذ القرار تراوحت ما بين (3.96-4.49)، وجاءت فقرة "أتحمل مسؤولية تنفيذ القرارات التي أشارك في صنعها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.49) وبنسبة مئوية (89.8) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تتسم مشاركتي في اتخاذ القرارات في توفير علاقات إيجابية مع مديرية التربية والتعليم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبنسبة مئوية (79.2) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في اتخاذ القرار (4.18) وبنسبة مئوية (83.6) وبتقدير مرتفع.

(2) الاتصال وتدفق المعلومات:

جدول (3.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاتصال وتدفق المعلومات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	17	تهتم مديرية التربية والتعليم بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين فيها	3.57	0.688	71.4	متوسطة
2	22	يتبادل المدير المعلومات مع مديرية التربية والتعليم حول مشكلات العمل السائدة	3.49	0.727	69.8	متوسطة
3	20	تتسم التعليمات والإجراءات الواردة من مديرية التربية والتعليم بالوضوح	3.48	0.709	69.6	متوسطة
4	19	توفر مديرية التربية والتعليم نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة	3.47	0.691	69.4	متوسطة
5	21	يوفر الهيكل التنظيمي في مديرية التربية والتعليم وضوحاً لمهام وخطوط المسؤولية الإدارية	3.47	0.792	69.4	متوسطة
6	18	نتيج مديرية التربية والتعليم نظام اتصال واضح وسريع يسمح بتدفق المعلومات	3.42	0.772	68.4	متوسطة
		الاتصال وتدفق المعلومات	3.48	0.531	69.6	متوسطة

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الاتصال وتدفق المعلومات تراوحت ما بين (3.42-3.57)، وجاءت فقرة " تهتم مديرية التربية والتعليم بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين فيها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.57) وبنسبة مئوية (71.4) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " تتيح مديرية التربية والتعليم نظام اتصال واضح وسريع يسمح بتدفق المعلومات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبنسبة مئوية (68.4) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال وتدفق المعلومات (3.48) وبنسبة مئوية (69.6) وبتقدير متوسط.

(3) العمل الجماعي:

جدول (4.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات العمل الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	14	تتسم الأجواء بين مديري المدارس داخل مديرية التربية والتعليم بالثقة المتبادلة بينهم	3.60	0.719	72.0	متوسطة
2	12	تسود أجواء من التعاون والمساعدة بين مديري المدارس	3.54	0.759	70.8	متوسطة
3	16	توجد رؤية مشتركة لاتخاذ القرارات بين مديري المدارس ومديرية التربية والتعليم	3.41	0.685	68.2	متوسطة
4	13	تتجلى روح الفريق في صناعة واتخاذ القرارات التربوية المتعلقة بالإدارات المدرسية	3.38	0.799	67.6	متوسطة
5	11	تتبنى مديرية التربية والتعليم فلسفة العمل الجماعي خاصة في العنقود نفسه	3.30	0.766	66.0	متوسطة
6	15	يتاح لفرق عمل المدارس تنفيذ ما تتخذه من قرارات	3.26	0.608	65.2	متوسطة
		العمل الجماعي	3.42	0.478	68.4	متوسطة

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال العمل الجماعي تراوحت ما بين (3.26 - 3.60)، وجاءت فقرة " تتسم الأجواء بين مديري المدارس داخل مديرية التربية والتعليم بالثقة المتبادلة بينهم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.60) وبنسبة مئوية (72.0) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يتاح لفرق عمل المدارس تنفيذ ما تتخذه من قرارات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وبنسبة مئوية (65.2) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال العمل الجماعي (3.42) وبنسبة مئوية (68.4) وبتقدير متوسط.

4 التحفيز:

جدول (5.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات التحفيز مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	6	تقوم مديرية التربية والتعليم بتحفيزي على ممارسة المسؤوليات في وظيفتي لإنجاز المهام المطلوبة	3.43	0.724	68.6	متوسطة
2	9	يقدر العاملون في مديرية التربية والتعليم انجازاتي الإدارية بشكل مناسب	3.17	0.771	63.4	متوسطة
3	8	تمنحني مديرية التربية والتعليم شهادات تقدير لتعزيز ما أقوم به من مهام	2.73	0.936	54.6	متوسطة
4	10	يوفر نظام المكافآت والحوافز المطبق فرصاً لتطوير الذات لدينا	2.70	0.968	54.0	متوسطة
5	7	يتناسب الراتب الذي أقتضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل	2.67	0.837	53.4	متوسطة
		التحفيز	2.94	0.588	58.8	متوسطة

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التحفيز تراوحت ما بين (3.43- 2.67)، وجاءت فقرة " تقوم مديرية التربية والتعليم بتحفيزي على ممارسة المسؤوليات في وظيفتي لإنجاز المهام المطلوبة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.43) ونسبة مئوية (68.6) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.67) ونسبة مئوية (53.4) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التحفيز (2.94) ونسبة مئوية (58.8) وبتقدير متوسط.

2.1.4 نتائج السؤال الثاني: ما درجة الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، والجدول (6.4) يوضح ذلك:

جدول (6.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الالتزام الوظيفي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	2	الالتزام العاطفي	4.42	0.478	88.4	مرتفعة
2	3	الالتزام المعياري	4.40	0.464	88.0	مرتفعة
3	1	الالتزام الاستمراري	4.06	0.488	81.2	مرتفعة
		الدرجة الكلية للالتزام الوظيفي	4.36	0.435	87.2	مرتفعة

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الالتزام الوظيفي ككل بلغ (4.36) وبنسبة مئوية (87.2) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الالتزام الوظيفي تراوحت ما بين (4.42- 4.06)، وجاء مجال "الالتزام العاطفي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.42) وبنسبة مئوية (88.4) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الالتزام الاستمراري" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبنسبة مئوية (81.2) وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الالتزام الوظيفي كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) مجال الالتزام العاطفي:

جدول (7.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الالتزام العاطفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	12	أشعر بالانتماء لمدرستي التي أعمل بها	4.58	0.705	91.6	مرتفعة
2	13	أبذل قصارى جهدي للتحقق من وفاء المدرسة برسالتها	4.54	0.613	90.8	مرتفعة
3	10	أحرص على تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي في وظيفتي	4.51	0.691	90.2	مرتفعة
4	6	أدرك أن عملي خدمة مجتمعية وإنسانية في آنٍ واحد	4.51	0.615	90.2	مرتفعة
5	16	أحترم وظيفتي من خلال ممارسات ايجابية	4.49	0.635	89.8	مرتفعة
6	9	أمارس وظيفتي الإدارية بعيداً عن تدخل المواقف الشخصية	4.47	0.654	89.4	مرتفعة
7	8	أعمل على تقوية وعي الطلبة بالقيم التربوية الحسنة في مدرستي	4.46	0.653	89.2	مرتفعة
8	7	أستمتع في ممارسة وظيفتي الإدارية داخل المدرسة	4.40	0.646	88.0	مرتفعة

9	15	أتابع مواضيع الإذاعة المدرسية ومواضيعها المختلفة	4.26	0.565	85.2	مرتفعة
10	14	أحرص على المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي	4.21	0.737	84.2	مرتفعة
11	11	أقبل العمل في أي مدرسة أخرى طالما أنني أقوم بالعمل نفسه	4.19	0.896	83.8	مرتفعة
		درجة مجال الالتزام العاطفي	4.42	0.478	88.4	مرتفعة

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الالتزام العاطفي تراوحت ما بين (4.58 - 4.19)، وجاءت فقرة " أشعر بالانتماء لمدرستي التي أعمل بها " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.58) وبنسبة مئوية (91.6) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " أقبل العمل في أي مدرسة أخرى طالما أنني أقوم بالعمل نفسه" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبنسبة مئوية (83.8) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الالتزام العاطفي (4.42) وبنسبة مئوية (88.4) وبتقدير مرتفع.

(2) مجال الالتزام المعياري:

جدول (8.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الالتزام المعياري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	27	أتجنب الغياب عن مدرستي	4.74	0.543	94.8	مرتفعة
2	24	ألتزم بالحفاظ على أسرار وظيفتي	4.58	0.567	91.6	مرتفعة
3	28	أتعاون مع جميع الأطراف المهمة في حل مشكلات الطلبة	4.56	0.592	91.2	مرتفعة
4	35	ألتزم بمظهر يليق بكوني مديراً للمدرسة	4.53	0.614	90.6	مرتفعة
5	29	أشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا	4.52	0.654	90.4	مرتفعة
6	17	أقدم أفضل ما لدي من أداء لنجاح عملي في مدرستي	4.48	0.527	89.6	مرتفعة

7	26	أتحمل الصعوبات التي تواجهني أثناء أدائي لوظيفتي	4.47	0.614	89.4	مرتفعة
8	31	أُقيم المعلمين على قدم المساواة بموضوعية تامة	4.43	0.670	88.6	مرتفعة
9	32	أشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية المختلفة	4.42	0.722	88.4	مرتفعة
10	21	أحرص أن أكون أول من يحضر صباحاً وآخر من يغادر ظهراً	4.40	0.646	88.0	مرتفعة
11	18	أحافظ على سياسات العمل المتبعة في مدرستي	4.38	0.603	87.6	مرتفعة
12	25	أحترم القوانين والأنظمة والتعليمات الإدارية الصادرة من مديرية التربية والتعليم	4.38	0.751	87.6	مرتفعة
13	36	أحافظ على الاتصال الفعال مع مؤسسات المجتمع المحلي	4.37	0.601	87.4	مرتفعة
14	22	أحرص على انجاز أعمالي في المواعيد المحددة	4.37	0.697	87.4	مرتفعة
15	20	أتصف بالجدية في عملي الإداري تحت كل الظروف	4.33	0.652	86.6	مرتفعة
16	30	أقبل النقد البناء من المعلمين دون انفعال أو تعصب لرأي	4.33	0.689	86.6	مرتفعة
17	34	أخصص وقتاً كافياً للاستماع إلى شكاوى وآراء أولياء الأمور	4.28	0.729	85.6	مرتفعة
18	19	أهتم بنموي الوظيفي من خلال التعرف على كل ما هو جديد من طرق وأساليب الإدارة المدرسية الحديثة	4.27	0.633	85.4	مرتفعة
19	33	أفتح باب الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور في فعاليات المدرسة	4.22	0.806	84.4	مرتفعة
20	23	أواصل دوري التربوي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة	3.96	0.887	79.2	مرتفعة
		درجة مجال الالتزام المعياري	4.40	0.464	88.0	مرتفعة

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الالتزام المعياري تراوحت ما بين (3.96-4.74)، وجاءت فقرة " أتجنب الغياب عن مدرستي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.74) وبنسبة مئوية (94.8) وبتقدير مرتفع،

بينما جاءت فقرة " أوصل دوري التربوي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.96) ونسبة مئوية (79.2) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الالتزام المعياري (4.40) ونسبة مئوية (88.0) وبتقدير مرتفع.

3) مجال الالتزام الاستمراري:

جدول (9.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الالتزام الاستمراري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	أصر على متابعة أي مشكلة في وظيفتي (بمدرستي) رغم كل التحديات	4.35	0.595	87.0	مرتفعة
2	4	أحرص على أداء وظيفتي رغم محدودية فرصتي في الترقية	4.22	0.742	84.4	مرتفعة
3	1	أفترغ بشكل كامل لأداء وظيفتي الإدارية في المدرسة	4.20	0.697	84.0	مرتفعة
4	2	أخطط للبقاء في مهنتي رغم كل تحفظاتي عليها	4.10	0.682	82.0	مرتفعة
5	5	توفر مديرية التربية والتعليم المناخ الجيد للاستمرار في وظيفتي كمدير للمدرسة	3.43	0.865	68.6	متوسطة
مجال الالتزام الاستمراري						
			4.06	0.488	81.2	مرتفعة

يتضح من الجدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الالتزام الاستمراري تراوحت ما بين (4.35_ 3.43)، وجاءت فقرة " أصر على متابعة أي مشكلة في وظيفتي (بمدرستي) رغم كل التحديات " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.35) ونسبة مئوية (87.0) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " توفر مديرية التربية والتعليم المناخ الجيد للاستمرار في وظيفتي كمدير للمدرسة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.43) ونسبة مئوية (68.6) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الالتزام الاستمراري (4.06) ونسبة مئوية (81.2) وبتقدير مرتفع.

2.4- النتائج المتعلقة بالفرضيات

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التمكن

الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم اختبار

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (10.4) تبين ذلك:

الجدول (10.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التمكن الإداري لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	ذكر	41	4.15	0.485	-0.594	.554
	أنثى	40	4.21	0.480		
التحفيز	ذكر	41	2.93	0.560	-0.214	.831
	أنثى	40	2.95	0.622		
العمل الجماعي	ذكر	41	3.50	0.436	1.624	.108
	أنثى	40	3.33	0.508		
الاتصال وتدفق المعلومات	ذكر	41	3.52	0.471	0.698	.487
	أنثى	40	3.44	0.590		
الدرجة الكلية	ذكر	41	3.52	0.366	0.592	.555
	أنثى	40	3.48	0.367		

يتبين من الجدول (10.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس

التمكن الإداري ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)،

وبالتالي عدم وجود فروق في التمكن الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التمكين

الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، استخدم

اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (11.4) تبين

ذلك:

الجدول (11.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التمكين الإداري لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	بكالوريوس	53	4.20	0.467	0.443	.659
	ماجستير فأعلى	28	4.15	0.512		
التحفيز	بكالوريوس	53	2.98	0.577	0.769	.444
	ماجستير فأعلى	28	2.87	0.612		
العمل الجماعي	بكالوريوس	53	3.47	0.465	1.547	.126
	ماجستير فأعلى	28	3.30	0.491		
الاتصال وتدفق المعلومات	بكالوريوس	53	3.53	0.555	1.193	.237
	ماجستير فأعلى	28	3.39	0.478		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	53	3.54	0.348	1.445	.152
	ماجستير فأعلى	28	3.42	0.389		

يتبين من الجدول (11.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس

التمكين الإداري ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)،

وبالتالي عدم وجود فروق في التمكين الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التمكن

الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري. والجدولان (12.4) و(13.4) يبينان ذلك:

جدول (12.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس التمكن الإداري لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في اتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	18	4.24	0.385
	من 5-10 سنوات	20	4.05	0.531
	أكثر من 10 سنوات	43	4.22	0.491
التحفيز	أقل من 5 سنوات	18	2.77	0.655
	من 5-10 سنوات	20	3.10	0.582
	أكثر من 10 سنوات	43	2.94	0.553
العمل الجماعي	أقل من 5 سنوات	18	3.34	0.480
	من 5-10 سنوات	20	3.42	0.509
	أكثر من 10 سنوات	43	3.45	0.471
الاتصال وتدفق المعلومات	أقل من 5 سنوات	18	3.38	0.431
	من 5-10 سنوات	20	3.48	0.481
	أكثر من 10 سنوات	43	3.53	0.592
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	18	3.43	0.375
	من 5-10 سنوات	20	3.50	0.413
	أكثر من 10 سنوات	43	3.53	0.342

يتضح من خلال الجدول (12.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس التمكين الإداري لدى عينة من مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.476	2	0.238	1.031	.362
	داخل المجموعات	18.020	78	0.231		
	المجموع	18.496	80			
التحفيز	بين المجموعات	1.053	2	0.526	1.545	.220
	داخل المجموعات	26.583	78	0.341		
	المجموع	27.636	80			
العمل الجماعي	بين المجموعات	0.135	2	0.068	0.290	.749
	داخل المجموعات	18.150	78	0.233		
	المجموع	18.285	80			
الاتصال وتدفق المعلومات	بين المجموعات	0.293	2	0.146	0.512	.601
	داخل المجموعات	22.296	78	0.286		
	المجموع	22.589	80			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.135	2	0.067	0.499	.609
	داخل المجموعات	10.529	78	0.135		
	المجموع	10.663	80			

يتبين من الجدول (13.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في التمكين الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الالتزام

الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم اختبار

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (14.4) تبين ذلك:

الجدول (14.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الالتزام الاستمراري	ذكر	41	4.00	0.474	-1.015	.313
	أنثى	40	4.12	0.502		
الالتزام العاطفي	ذكر	41	4.37	0.527	-0.878	.383
	أنثى	40	4.47	0.424		
الالتزام المعياري	ذكر	41	4.37	0.528	-0.585	.560
	أنثى	40	4.43	0.391		
الدرجة الكلية	ذكر	41	4.32	0.492	-0.799	.427
	أنثى	40	4.40	0.371		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (14.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس

الالتزام الوظيفي ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)،

وبالتالي عدم وجود فروق في الالتزام الوظيفي ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الالتزام

الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الخامسة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (15.4) تبين ذلك:

الجدول (15.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الالتزام الاستمراري	بكالوريوس	53	4.08	0.454	0.409	.684
	ماجستير فأعلى	28	4.03	0.554		
الالتزام العاطفي	بكالوريوس	53	4.44	0.476	0.528	.599
	ماجستير فأعلى	28	4.38	0.489		
الالتزام المعياري	بكالوريوس	53	4.42	0.471	0.352	.726
	ماجستير فأعلى	28	4.38	0.457		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	53	4.38	0.434	0.449	.655
	ماجستير فأعلى	28	4.33	0.444		

يتبين من الجدول (15.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الالتزام الوظيفي ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الالتزام الوظيفي ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

ومن أجل فحص الفرضية السادسة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، ومن ثم استخدم تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري. والجدولان (16.4) و(17.4) يبينان ذلك:

جدول (16.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام الاستمراري	أقل من 5 سنوات	18	4.02	0.540
	من 5-10 سنوات	20	4.00	0.503
	أكثر من 10 سنوات	43	4.10	0.467
الالتزام العاطفي	أقل من 5 سنوات	18	4.45	0.415
	من 5-10 سنوات	20	4.27	0.604
	أكثر من 10 سنوات	43	4.47	0.432
الالتزام المعياري	أقل من 5 سنوات	18	4.45	0.362
	من 5-10 سنوات	20	4.24	0.614
	أكثر من 10 سنوات	43	4.45	0.413
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	18	4.39	0.347
	من 5-10 سنوات	20	4.22	0.561
	أكثر من 10 سنوات	43	4.41	0.396

يتضح من خلال الجدول (16.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول (17.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الالتزام الوظيفي لدى عينة من مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الالتزام الاستمراري	بين المجموعات	0.175	2	0.087	0.360	.699
	داخل المجموعات	18.901	78	0.242		
	المجموع	19.076	80			
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	0.569	2	0.284	1.253	.291
	داخل المجموعات	17.707	78	0.227		
	المجموع	18.276	80			

الالتزام المعياري	بين المجموعات	0.653	2	0.327	1.540	.221
	داخل المجموعات	16.549	78	0.212		
	المجموع	17.202	80			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.524	2	0.262	1.396	.254
	داخل المجموعات	14.631	78	0.188		
	المجموع	15.155	80			

يتبين من الجدول (17.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الالتزام الوظيفي ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الالتزام الوظيفي ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

للإجابة عن الفرضية السابعة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، والجدول (18.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

جدول (18.4): يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم (ن=81)

الالتزام الوظيفي				
التمكين الإداري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام الوظيفي ككل
معامل ارتباط بيرسون				
المشاركة في اتخاذ القرار	.477**	.569**	.608**	.625**
التحفيز	.106	.090	.143	.132
العمل الجماعي	.173	.260*	.329**	.309**
الاتصال وتدفق المعلومات	.338**	.098	.174	.188
التمكين الإداري ككل	.378**	.335**	.421**	.420**

. **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p) (**)

يتضح من الجدول (18.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 < p)، بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (**0.420)، وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ (دالة إحصائية ومتوسطة)؛ بمعنى كلما ازدادت درجة التمكين الإداري ازداد مستوى الالتزام الوظيفي.

8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

لا توجد قدرة تنبؤية دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) لمجالات التمكين الإداري في التنبؤ بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم. من أجل قياس مدى إسهام (مجالات التمكين الإداري) في التنبؤ بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) والجدول (19.4) يوضح ذلك:

جدول (19.4): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى إسهام مجالات التمكين الإداري في التنبؤ بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات		قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر R ²	معامل الارتباط المعدل
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	المعيارية بيتا	Beta					
1	الثابت	1.992	.335	5.953	.000	.000	.625 ^a	.391	.383
	المشاركة في اتخاذ القرار	.566	.079	.625	7.123	.000			

قيمة "ف" المحسوبة للمشاركة في اتخاذ القرار = 50.736 دالة عند مستوى دلالة 0.000.

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) ()

يتضح من الجدول (19.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) لمجال المشاركة في اتخاذ القرار في التنبؤ بالالتزام الوظيفي، ويلاحظ أن مجال المشاركة في اتخاذ القرار قد وضح (39.1%)، من نسبة التباين في الالتزام الوظيفي، أما فيما يتعلق بمجالات:

(التحفيز، العمل الجماعي، الاتصال وتدفق المعلومات)، فإنها لم تسهم بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بمستوى الالتزام الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنماذج التنبؤية الأربعة قد كانت متدنية؛ مما يشير إلى عدم وجود إشكالية التساهمية المتعددة (Multicollinearity) التي تشير إلى وجود ارتباطات قوية بين المتنبئات.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $y = 1.992 + .566x$ ، أي كلما تغير مجال المشاركة في اتخاذ القرار درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الالتزام الوظيفي بمقدار (.566) والعلاقة متوسطة.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

2,5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

يتضمن الفصل الحالي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي نبتقت عنها، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

1.5- تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، جاءت بدرجة متوسطة؛ وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.50)، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات التمكين الإداري ما بين (2.94 - 4.18).

وتعزى هذه النتيجة؛ إلى وعي مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم المتوسط لأهمية الدور الذي يؤديه، وإدراكهم لأهمية التمكين الإداري المتوسط؛ للقيام بأعمالهم بفاعلية، وخاصة مجالات التحفيز والعمل الجماعي والاتصال وتدقيق المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار، ويعزى هذا إلى ضعف إدراك المديرين مفهوم ومصطلحات التمكين الإداري، وغياب

التدريب على العمل الإداري و التطور المهني الذاتي لدى المديرين ليس بالدرجة العالية والمطلوبة، وأن ربما أن الاختيار لم يكن مبني على معرفة مسبقة بالعمل الإداري، ويمكن أن الاختيار كان من المدرسين وليس لديهم خبرة كافية في الإدارة، أو الاختيار المعتمد على الوساطة وليس الكفاءة.

وقد جاء مجال "المشاركة في اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وبتقدير مرتفع.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة ضمن سياسة وزارة التربية والتعليم يكون ملماً بالمعرفة الأساسية المتصلة في مجال الإدارة ولديه الوعي بمهامه الإدارية المكلف بها وهي نفس السياسات والتعليمات والمهام الإدارية ونفس المشاكل ونفس القرارات تقريباً، ممتلكاً لمهارة المشاركة في اتخاذ القرار وبذلك يكون مجال مهارته في المشاركة في اتخاذ القرار، قد حصلت على أعلى مجال في هذه المجالات.

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2,4) أن الفقرة (4) التي تتحدث عن "أتحمل مسؤولية تنفيذ القرارات التي أشارك في صنعها"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4,49)، والانحراف المعياري (89,8) وبدرجة توافر مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن مدير المدرسة ذو خبرة طويلة وحاصل على مؤهل تربوي جامعي وأن عملية اتخاذ القرار هي لب العملية الإدارية و صلب العمل الإداري، فضلاً عن أنها أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة داخلياً وخارجياً، هي الوظيفة الأساسية التي يمارسها الإداري في أي موقع وفي أي وقت، ونجاح المدرسة يعتمد بدرجة عالية على امتلاك وقدرة مديرها

لمهارة المشاركة في اتخاذ القرار، وأن المشاركة الفعالة من قبل مدير المدرسة في اتخاذ القرارات كلما كان هناك التزاماً من قبله في تنفيذ هذه القرارات.

أما الفقرة (1) " تتسم مشاركتي في اتخاذ القرارات في توفير علاقات إيجابية مع مديرية التربية والتعليم " فهي أقل الفقرات متوسطاً حسابياً، إذ حصلت على متوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.678)، ودرجة مرتفعة أيضاً.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن مدير المدرسة متميز في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ويختلف كل مدير عن أي مدير آخر في توفير علاقات إيجابية مع مديرية التربية والتعليم، وأن توفير العلاقات الإيجابية مع مديرية التربية والتعليم من خلال المشاركة في اتخاذ القرار تجعل الميرير أكثر فاعلية في التزامهم بالقرارات التي شارك المدير في اتخاذها، لكن القرارات تقريباً نفسها والعمل الإداري نفسه والجامعات والمقررات التي تعلمها المديرون نفسها والمناخات الاجتماعية والمدرسية نفسها أيضاً، فيعرف المديرون القرارات والمهام التي عليهم فتزداد العلاقات الإيجابية بين المديرين والتربية.

بينما جاء مجال "الاتصال وتدفق المعلومات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبتقدير متوسط.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن مديري المدارس الذين يجيدون الاتصال ليسوا بكثير ممن يدركون بأنه ضروري وفعال ولا يتوقف ويتوجه نحو المجموعة والوزارة والمدرسة وأعضائها، ليتم الاتصال والاشتراك في المعلومات حتى يستطيع المدير إنجاز ما وكل إليه من أعمال مع كافة أطراف العملية الادارية والتعليمية، ويعود لضغف إدراك المديرين مفهوم ومصطلحات التمكين الإداري، وغياب التدريب على العمل الاداري والتطور المهني الذاتي لدى المديرين ليس بالدرجة العالية والمطلوبة، خاصة مهارة الإتصال والتواصل مع التربية والتعليم. ويعزى هذا

إلى ضعف إدراك المديرين مفهوم ومصطلحات التمكين الإداري، وقلة التدريب على العمل الإداري والتطور المهني الذاتي لدى المديرين ليس بالدرجة العالية والمطلوبة، وقد يكون الاختيار لم يبني على معرفة مسبقة بالعمل الإداري، أي أن الاختيار قد كان من المدرسين ليس لديهم خبرة كافية في الإدارة خاصة في مجال الاتصال وكذلك ضعف الاتصال من التربية والتعليم لقلة الإمكانيات وكذلك قلة مهارة موظفيها في مجال الاتصال واستخدام أدواته المختلفة.

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن الفقرة (18) التي تتحدث عن " تهتم مديرية التربية والتعليم بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين فيها"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.57)، وبدرجة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى وزارة التربية والتعليم لا يتاح لها كثيراً توفير وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة للعاملين فيها خاصة لمديري المدارس الحكومية حيث لا يبقى الاتصال والتواصل بينها وبين المديرين متواصل ومستمر، وبالتالي يؤدي لتقليل درجة تمكينهم الإداري نتيجة عدم توفير وزارة التربية والتعليم للوسائل المتطورة والفعالة للعاملين خاصة مديري المدارس الحكوميين فيها، وضعف موظفيها بالخبرة والقدرة على استخدام أدوات الإتصال والتواصل وتوفيرها لمديري المدارس.

أما الفقرة (19) " تتيح مديرية التربية والتعليم نظام اتصال واضح وسريع يسمح بتدفق المعلومات"، فهي أقل الفقرات (متوسطات حسابية)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (0.772)، وبدرجة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديرية التربية والتعليم تتيح نظام اتصال واضح وسريع يسمح بتدفق المعلومات، حيث تسعى دائماً إلى ذلك لكن هذا ضمن إمكانياتها المتاحة والتي تسعى بكل جهد لتوفيرها وتأمينها رغم قلة الإمكانيات أحياناً أو صعوبة توفيرها، لأن توفير هذا

النظام يكفل تدفق المعلومات بالشكل المطلوب ليكون المدرء في المدارس الحكومية أكثر تمكناً وانجازاً لمهامهم الموكلة إليهم، وهذا يحتاج لتوفر الدعم المادي والتقني والكوادر المؤهلة والمختصة بهذا المجال.

وأظهرت النتائج أن " العمل الجماعي " جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبتقدير متوسط.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن النظام التربوي في فلسطين مبني على العمل الجماعي، حيث إن إكساب مديري المدارس مهارات العمل الجماعي هو من الأبعاد الرئيسة للتمكين الإداري، فالعمل الجماعي من المجالات الأساسية لجعل مدير المدرسة أكثر تمكيناً إدارياً ليقوم بمهتمه على الوجه الأكمل.

كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن الفقرة (15) التي تتحدث عن " تتسم الأجواء بين مديري المدارس داخل مديرية التربية والتعليم بالثقة المتبادلة بينهم"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.60)، والانحراف المعياري (0.719)، وبدرجة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أنه من البديهي أن العلاقات المتبادلة في أي نظام ستؤدي إلى إيجاد أجواء تتسم بالثقة والاحترام المتبادل والكثير من الأمور الإيجابية التي ستجعل تمكين مدير المدرسة أكثر تمكيناً وأقدر على ممارسة أعماله الإدارية بالشكل الفعال.

أما الفقرة (16) " يتاح لفرق عمل المدارس تنفيذ ما تتخذه من قرارات"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (0.608)، وبدرجة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن العمل الجماعي محور أساسي في تمكين المدراء ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار ضرورة إتاحة الفرص لفرق عمل المدارس تنفيذ ما تتخذه من قرارات لما له من علاقة مباشرة في عملية تمكين المدراء وخاصة عملية تنفيذ ما تتخذ من قرارات مما يزيد من التمكين الإداري لديهم، لكن قد تكون في هنا بعض الصعوبة والعثرات وعلى وزارة التربية السعي إلى إيجاد الحلول المناسبة لها.

وأظهرت النتائج أن " التحفيز " جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وبتقدير متوسط.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن التحفيز صناعة المدير المتمكن إدارياً، التحفيز من خلال كافة الطرق والوسائل الممكنة سيمنح المدير طابعاً إدارياً متطوراً وراقياً في مجال إدارته المدرسية، حيث أن إكساب مديري المدارس التدريبات والمحفزات المختلفة هو من الأهداف الرئيسة للتمكين الإداري.

كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن الفقرة (6) التي تتحدث عن "تقوم مديرية التربية والتعليم بتحفيزي على ممارسة المسؤوليات في وظيفتي لإنجاز المهام المطلوبة"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.43)، والانحراف المعياري (0.724)، وبدرجة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن وزارة التربية والتعليم إذ تقوم بتحفيز المدير على ممارسة مسؤولياته الوظيفية يترتب عليها بالتأكيد إنجاز له لمسؤولياته ومهامه الإدارية بالشكل المطلوب.

أما الفقرة (7) " يتناسب الراتب الذي ألقاضه مع الجهد الذي أبذله في العمل"، فهي أقل الفقرات (موضوع التحفيز من خلال الراتب الذي يتناسب مع حجم الجهد الذي يبذله المدير

في عمله؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (2.67)، وانحراف معياري (0.837)، وبدرجة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن المدير لا يكافئ على عمله بشكل كبير ولا على إنجازه بصورة تليق بهذا الإنجاز، لأن وزارة التربية والتعليم تحاول تحقيق ذلك بقدر الإمكان رغم الضغوطات الاقتصادية وقلة الدعم المادي نتيجة أوضاع فلسطين عامة ومحافظه بيت لحم خاصة.

وقد اتفقت هذه النتيجة، مع نتائج ودراسة الحاج (2015)، والتي أظهرت أن "مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة" قد حصل على درجة متوسطة، وقد اختلفت هذه النتيجة، مع نتائج دراسة زهري (2017)، والتي أظهرت أن "واقع التمكين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة جاء بدرجة موافقة كبيرة، ومستوى فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة"، قد حصل على درجة موافقة كبيرة، ودراسة روفة (2016)، والتي أظهرت أن "مستوى أبعاد التمكين الإدارية لدى أفراد العينة لبعد فرق العمل" قد حصلت على درجة مرتفعة، ودراسة شقورة (2015) والتي أظهرت أن "درجة التقدير الكلية لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري" قد حصلت على درجة مرتفعة، ودراسة الزاملي (2015)، والتي أظهرت أن "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة" قد حصلت على درجة مرتفعة.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما درجة الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت

لحم من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج إلى أن درجة الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، جاءت بدرجة مرتفعة؛ وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.36)، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الالتزام الوظيفي ما بين (2.42 - 4.06).

وتعزى هذه النتيجة المرتفعة؛ إلى أن التزام مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وظيفياً، وإدراكهم لوظيفتهم وحبهم لعملهم وإخلاصهم فيه انعكس إيجابياً على استمرارهم الوظيفي وارتفاع نسبة إدائهم الممتاز والذي يرتقي لدرجة عالية؛ للقيام بأعمالهم بفاعلية، وذلك ينبع من رغبتهم في العمل الإداري طلباً للراحة بعد قضاء فترة في التدريس، والرغبة في تغيير الوظيفة، والحصول على ترقية مالية، وحرص المديرين على أداء وظيفتهم وإعتبارها أمانة يجب الإخلاص بها وإعطائها حقها الوافي من الاهتمام والالتزام، وكذلك وجود المسائلة والتي يبذل المديرين جهودهم في وظيفتهم حتى يكونون محل ثقة بوظيفتهم ويقدرّون على الدفاع عن أنفسهم عند تعرضهم لأي مسائلة كانت، ونظر المديرين إلى الوظيفة أنها تكليف وليس تشريف (والدافع وطني وديني وأخلاقي)، وتحمل المديرين المسؤولية أمام الله والمعلمين وأولياء الأمور ووزارة التربية والتعليم.

كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) أن الفقرة (12) التي تتحدث عن "أشعر بالانتماء لمدرستي التي أعمل بها"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.58)، والانحراف المعياري (0.705)، وبدرجة مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى رغبتهم في العمل الإداري طلباً للراحة بعد قضاء فترة في التدريس، والرغبة في تغيير الوظيفة، والحصول على ترقية مالية، وحرص المديرين على أداء وظيفتهم واعتبارها أمانة يجب الإخلاص بها وإعطائها حقها الوافي من الإهتمام والالتزام،

وكذلك ووجود المسائلة والتي يبذل المديرين جهودهم في وظيفتهم حتى يكونون محل ثقة بوظيفتهم ويقدرّون على الدفاع عن أنفسهم عند تعرضهم لأي مسألة كانت، ونظر المديرين إلى الوظيفة أنها تكليف وليس تشريف (والدافع وطني وديني وأخلاقي)، وتحمل المديرين المسؤولية أمام الله والمعلمين وأولياء الأمور ووزارة التربية والتعليم، وأن النظام التعليمي نفسه والمناخات التعليمية نفسها في جميع المدارس في جميع المحافظات حيث أن المدارس الحكومية تتبع لفلسفة تربوية نفسها وأن الأوامر تصدر من نفس النظام وزارة التربية والتعليم وأنه لا يوجد فوارق كبيرة في العادات الاجتماعية والتنشئة وحتى المقررات التي يدرسها طلاب الجامعات والمعاهد التربوية يدرسون نفس المقررات قبل أن يصبحوا مبررين لهذا لن يتغير عليهم شيء عند عملهم في أي مدرسة.

أما الفقرة (11) "أقبل العمل في أي مدرسة أخرى طالما أنني أقوم بالعمل نفسه"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.896)، وبدرجة مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن المديرين لديهم التزام وظيفهم بوظيفتهم كمديرين ويخلصون في عملهم بصرف النظر عن المدرسة التي يعملون فيها، علماً بأن بعض الموظفين لا يحبذون الانتقال من مكان وظائفهم فينتج عنه تدمير وممل وقد لا يعطون عملهم حقه وهنا تبرز شخصية مدير المدرسة واتقانهم لمبادئ الإدارة وروح الرياضية في العمل لإدراكهم أهمية عملهم الإداري وكذلك أهمية التدوير وتغير مكان العمل لأنه يزيد من خبرتهم ويوسع مجال ومدى عملهم، وهو أمر جيد جداً دال على التزام المديرين في وظيفتهم، وأن من لا يحبذ تغير مكان عمله يكون عائد إلى أسباب كالعامل الاقتصادي حيث يزيد تكاليف المواصلات على المدير إذا نقل إلى مكان بعيد عن مكان سكنه وهم نسبة قليلة جداً، إلا أن النظام التعليمي نفسه والمناخات

التعليمية نفسها في جميع المدارس في جميع المحافظات حيث أن المدارس الحكومية تتبع لفلسفة تربوية نفسها وأن الأوامر تصدر من نفس النظام وزارة التربية والتعليم وأنه لا يوجد فوارق كبيرة في العادات الاجتماعية والتنشئة وحتى المقررات التي يدرسها طلاب الجامعات والمعاهد التربوية يدرسون نفس المقررات قبل أن يصبحوا مديرين، لهذا لن يتغير عليهم شيء عند عملهم في أي مدرسة.

كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) أن الفقرة (27) التي تتحدث عن "أتجنب الغياب عن مدرستي"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.74)، والانحراف المعياري (0.543)، وبدرجة.

وتعزى هذه النتيجة، حرص المديرين على أداء وظيفتهم وإعتبارها أمانة يجب الإخلاص بها وإعطائها حقها الوافي من الاهتمام والالتزام، وكذلك وجود المسائلة والتي يبذل المديرين جهدهم في وظيفتهم حتى يكونون محل ثقة بوظيفتهم ويقدرّون على الدفاع عن ان أنفسهم عند تعرضهم لأي مسائلة كانت، ونظر المديرين إلى الوظيفة أنها تكليف وليس تشريف (الدفاع وطني وديني وأخلاقي)، وتحمل المديرين المسؤولية أمام الله والمعلمين وأولياء الأمور ووزارة التربية والتعليم، أما الفقرة (23) "أواصل دوري التربوي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.887)، وبدرجة.

وتعزى هذه النتيجة، حرص المديرين على أداء وظيفتهم وإعتبارها أمانة يجب الإخلاص بها وإعطائها حقها الوافي من الإهتمام والالتزام، ونظر المديرين إلى الوظيفة أنها تكليف وليس تشريف، رغم أن المدير لديه الكثير من الأعمال والمسؤوليات المختلفة، وقد يكون لدى بعض المديرين وقت لمتابعة أمور الطلبة خارج أسوار المدرسة وربما على مديرية التربية

والتعليم العمل على تدريب المديرين على كيفية التعامل مع الضغوطات وإدارة الأوقات وكذلك عمل برنامج لتدريبهم على متابعة الطلبة خارج أسوار المدرسة خاصة في فترات الطوارئ والتي قد تعلق العملية التعليمية خلالها أو تغلق المدارس كوباء الكورونا أو الكوارث أو الحروب وغيرها، وأيضاً العمل على منح المديرين إجازات عمل، والعمل على تفريغ المربين والترفيه عنهم.

كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (9.4) أن الفقرة (3) التي تتحدث عن "أصر على متابعة أي مشكلة في وظيفتي (بمدرستي) رغم كل التحديات"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.35)، والانحراف المعياري (0.595)، وبدرجة مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يقوم بحل المشكلات التي تواجهه أو محاولة إيجاد الحلول المناسبة، ولا يبقئها تتأرجح هنا تبحث عن حل لها إلا إذا استعصى عليه ذلك لأن حل مشكلات العمل من الصفات المهمة والتي تميز المدير الناجح إدارياً، حرص المديرين على أداء وظيفتهم وإعتبارها أمانة يجب الإخلاص بها وإعطائها حقها الوافي من الإهتمام والالتزام، وكذلك ووجود المسائلة والتي يبذل المديرين جهودهم في وظيفتهم حتى يكونون محل ثقة بوظيفتهم ويقدرّون على الدفاع عن أن أنفسهم عند تعرضهم لأي مسألة كانت، ونظر المديرين إلى الوظيفة أنها تكليف وليس تشريف (والدافع وطني وديني وأخلاقي)، وتحمل المديرين المسؤولية أمام المعلمين وأولياء الأمور ووزارة التربية والتعليم.

أما الفقرة (5) "توفر مديرية التربية والتعليم المناخ الجيد للاستمرار في وظيفتي كمدير للمدرسة"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (68.6)، وبدرجة متوسط.

وتعزى هذه النتيجة، ألى أن مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم تسعى وتحاول دائماً توفير المناخ الجيد للمديرين مما يعزز استمرارية بقائهم بوظيفتهم وتأديتها على الوجه الأكمل، لكن ربما هذا مرتبط بإمكانيات مديرية التربية والتعليم المتوفرة وقدراتها لدعم الاستمرارية الوظيفية لدى المدراء في هذا المجال بالرغم من أن الالتزام الوظيفي درجته عالية في مجال الالتزام العاطفي، والمعياري ويدل هذا على الانتماء والاهتمام بأداء المديرين لوظائفهم بالشكل الأفضل، وهو ما بينه التحليل الإحصائي.

وقد اتفقت هذه النتيجة، مع ودراسة العدوان (2019)، والتي أظهرت أن " درجة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين " قد حصلت على درجة مرتفعة.

واختلفت هذه النتيجة، مع نتائج دراسة الجبوري (2020)، والتي أظهرت أن " درجة الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مآدبا من وجهة نظر المعلمين " قد حصلت على درجة متوسطة، ومع دراسة حوامدة (2019)، والتي بينت أن " درجة الالتزام الوظيفي لدى عينة الدراسة "، قد حصلت على درجة متوسطة، ودراسة باشا وحميد وشاهزاد (2017)، والتي أظهرت أن " دور الوساطة للالتزام الوظيفي بين ممارسات التطوير الوظيفي والنجاح الوظيفي للموظف في قطاع التأمين في باكستان " قد حصلت على درجة متوسطة.

2.5 تفسير نتائج بالفرضيات ومناقشتها

1.2.4 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.

ويعزى ذلك، إلى أن طرق الاختيار واحدة، وأن العمل مشترك (موحد)، والثقافة الإدارية قد تكون واحدة، لذا نلاحظ وجود تفاعل بين الجنسين الذكور والإناث، ولهذا نجد أن وزارة التربية والتعليم تعطي تمكيناً إدارياً لكلا الجنسين في التمكين الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم بلا تحيز لجنس أو آخر، وهذا ما أشار إليه التحليل الإحصائي في محافظة بيت لحم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2017)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

واختلفت مع دراسة الروقي (2016)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس، ودراسة عبد الدايم والديب (2020).

2.2.45 نتائج بالفرضية الثانية ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزى ذلك، إلى وجود تفاعل بين متغير المؤهل العلمي لحاملي درجة البكالوريوس وحاملي درجة الماجستير، أي أن وزارة التربية والتعليم تعطي تمكيناً إدارياً لكافة المؤهلات العلمية للمديرين وتعزز التمكين الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم بلا تحيز لمؤهل درجة الماجستير أو مؤهل درجة البكالوريوس أو أعلى، وبغض النظر عن المؤهل العلمي إلا أن الجميع يحملون نفس الثقافة الادارية وينفذون نفس المهام (لأنهم تعرضوا لنفس التنشئة ودرسوا بنفس الجامعات والمعاهد ودرسوا نفس المقررات وبالتالي يحملون نفس الفكر، وهذا ما أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم درجة في التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا ما أشار إليه التحليل الإحصائي في محافظة بيت لحم .

واختلفت مع دراسة مصطفى (2016)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لممارسة التمكين الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

3.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التمكين

الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في

العمل الإداري.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

ويعزى ذلك، إلى أن الخبرات متطابقة، وتقليد بعضهم لبعض في العمل الإداري، والإجراءات والصلاحيات مشتركة بغض النظر عن سنوات الخبرة، وأن المهام والمشكلات التي تواجه المديرين واحدة، مما أدى لوجود تفاعل بين سنوات الخبرة في العمل الإداري، إذا نجد أن وزارة التربية والتعليم تعطي تمكيناً إدارياً لسنوات الخبرة بشكل عام، سواء كانت أقل من خمس سنوات أو من خمسة إلى عشرة سنوات أو أكثر من عشرة سنوات، في التمكين الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم بلا تحيز لعدد سنوات خبرة أي مدير مدرسة فيها، ويفسر ذلك أيضاً كون المديرين على درجة عالية من القدرة على التعرف على مجالات العمل المدرسي وقادرين على القيام بواجباتهم بشكل فعال كونهم لديهم المعرفة الكبيرة في طبيعة النشاطات والأهداف التي يمارسونها خلال عملهم اليومي ويعكسونها بشكل جيد، ولديهم دافعية للتعلم كل جديد والتطور في مجال الإدارة المدرسية وهذا ما تقوم به مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم من خلال منح المديرين تمكين إداري خاصة في مجال التحفيز والتدريب مما أدى إلى عدم وجود فروق ناتجة عن عدد سنوات الخبرة تبعاً للتمكين الإداري للمديرين دون التفريق حسب سنوات الخبرة لديهم وهذا مهم لأن التمكين الإداري يجب أن يكون لجميع المديرين بغض النظر عن سنوات الخبرة، وهذا ما أشار إليه التحليل الإحصائي في محافظة بيت لحم.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة مصطفى (2016) ، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لسنوات الخبرة، ومع دراسة الصغير (2015)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة الحربي (2017)، والتي أظهرت وجود ارتباط مستوى التمكين الإداري في منطقة الدراسة بمتغيرات ذات علاقة مثل سنوات الخبرة.

4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.

ويعزى ذلك، إلى وجود انتماء والتزام المديرين في محافظة بيت لحم دون وجود فوارق لالتزامهم الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، حيث أن طرق الاختيار واحدة، وأن العمل مشترك (موحد)، والثقافة الإدارية ربما تكون واحدة، لذا لوحظ وجود تفاعل بين الجنسين الذكور والإناث، وهذا يعود إلى حرصهم العالي على البقاء في وظائفهم وتطوير أنفسهم وظيفياً بالتحاقهم بكافة الدورات والتدريبات التي تعقدها مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم.

وقد اتفقت هذه النتيجة، مع نتائج دراسة جوبيناث (2020)، والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة حوامدة (2019)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت نتائج هذه الدراسة، مع دراسة الجبوري (2020)، والتي بينت نتائجها "وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الالتزام الوظيفي للمديرين تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث"، ودراسة الشخابنة (2020)، والتي أظهرت نتائجها "وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث".

5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزى ذلك، إلى أنه بغض النظر عن المؤهل العلمي لأن الجميع يحملون نفس الثقافة وينفذون نفس المهام وتعرضوا لنفس التنشئة ودراساتهم بنفس الجامعات والمعاهد ونفس المقررات وبالتالي يحملون نفس الفكر، أي أن مديري المدارس من حاملي كلا المؤهلين العلميين لديهم انتماء لوظيفتهم ويبدلون قصارى جهدهم لتأديتها والحفاظ عليها مما يزيد من الالتزام الوظيفي ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم بغض النظر لمؤهل درجة الماجستير أو مؤهل درجة البكالوريوس فحاملي المؤهلين يسعون للقيام

بمهامهم الوظيفية والحرص على التزامهم الوظيفي، وهذا ما أشار إليه التحليل الإحصائي في محافظة بيت لحم.

واختلفت نتائج هذه الدراسة، مع نتائج دراسة الجبوري (2020)، والتي بينت نتائجها "وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لوجود علاقة ارتباطية عكسية لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ودراسة حوامدة (2019)، والتي أظهرت نتائجها "وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي". ودراسة الشخانة (2020)، والتي أظهرت نتائجها "وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

6.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

ويعزى ذلك، إلى أن الخبرات الادارية متطابقة، ولتقليد بعضهم لبعض في العمل الاداري، والاجراءات والصلاحيات نفسها مشتركة بغض النظر عن سنوات الخبرة، وأن المهام والمشكلات التي تواجه المديرين واحدة، والمديرين على درجة عالية من القدرة على التعرف مجالات العمل المدرسي والقيام بواجباتهم بشكل فعال لأن لديهم المعرفة الكبيرة في طبيعة

النشاطات والأهداف التي يمارسونها خلال عملهم اليومي، ولديهم دافعية للتعلم كل جديد والتطور في مجال الادارة المدرسية، وبالتالي إن مديري المدارس لديهم التزام وظيفي وحباً لعملهم وحرصاً على القيام بكافة مسؤولياتهم ويتمسكون بوظيفتهم مهما كانت سنوات الخبرة لديهم، نظراً لما يترتب على التزامهم الوظيفي من فوائد مختلفة تعود عليهم وخاصة في محافظة بيت لحم حيث الظروف الاقتصادية فيها مستوى من التذني، وأيضاً الاتجاه نحو الحصول على الوظائف خاصة الحكومية كبير جداً، ولذا إن الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم هو مرتفع لكل فئة من فئات سنوات الخبرة لأي مدير مدرسة فيها، وهذا ما أشار إليه التحليل الإحصائي في محافظة بيت لحم.

واختلفت نتائج هذه الدراسة، مع نتائج دراسة حوامدة (2019)، والتي بينت نتائجها "وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عشرة سنوات فما فوق"، ودراسة الشخابنة (2020)، والتي أظهرت نتائجها "وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري لصالح الاناث".

7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكن

الإداري والالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة إحصائية خطية موجبة وقوية لدرجة التمكن الإداري والالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم ؛ بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.420^{**}).

وتعزى هذه النتيجة، التمكين الإداري له تأثير إيجابي على الالتزام ويرفع درجته وهذا منطقي فالعلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي علاقة طردية وهذا ما أشار إليه التحليل الإحصائي، أي أنه كلما ارتفعت درجة التمكين الإداري ارتفعت درجة الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، وهذا ما أشار إليه التحليل الإحصائي في محافظة بيت لحم.

وترى الباحثة أن هناك اهتمام كبير من وزارة التربية والتعليم بموضوع التمكين الإداري لما ينعكس إيجابياً على التزام المديرين الوظيفي وبالتالي تعزيز المديرين وتحفيزهم وتمكينهم إدارياً فهو المفتاح الرئيس الذي يؤدي لاستمرارية العمل والحرص عليه فيقلل من ترك الوظائف أو البحث عن مجالات عمل آخر أو الهجرة لبلدان أخرى للحصول على وظائف تلبيهم وتسد احتياجاتهم وطموحاتهم، وذلك سيؤدي إلى تكاليف للوزارة لتعين موظفين وإعادة هذا مرات أخرى وعقد لجان للمقابلات للتوظيف وأماكن، مع العلم أن كثرة تغيير الموظفين لا يصب بمصلحة المؤسسة أو المنظومة ككل بدءاً من الوزارة ثم المدرسة مروراً بالمعلمين والطلاب، وهذا بالتأكيد هدر للطاقات والجهود والميزانيات، لذا نجد أن الوزارة تعمل على منح وإعطاء تمكين إداري للمديرين مما يعزز بقائهم في وظائفهم ويكفل أن يؤديوا مهامهم الوظيفية على أكمل وجه ويكون كل ذلك نابع من أنفسهم ويكون دافعاً لاستمرارهم وحافزاً على بقائهم فيها ويزيد من عطائهم في عملهم رغم أي شيء من الصعوبات أو العروضاات الأخرى لكن بما أن مدير المدرسة يمتلك التزام وظيفي وحباً لعمله وحرصاً على القيام بكافة مسؤولياته ويتمسك بوظيفته مهما كانت سنوات الخبرة، ومهما كان المؤهل العلمي للمدير وبصرف النظر عن الجنس، يترتب على تمكينه الإداري فوائد مختلفة تجعلهم أكثر التزاماً وظيفياً وتميزاً وبقاءً في وظائفهم، وكلما ارتفعت درجت تمكينهم الإداري وارتياحهم في عملهم الإداري زاد التزامهم الوظيفي، أي

كلما ارتفعت درجة التمكين الإداري ارتفعت درجة الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، وهذا ما أشار إليه التحليل الإحصائي في محافظة بيت لحم .

وترى الباحثة أن منح مديري المدارس الحكومية تمكيناً إدارياً كبيراً وفعالاً خاصة في مجالات التحفيز والعمل الجماعي وزيادته أو الحفاظ عليه في مجالات الاتصال وتدفق المعلومات ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها سيؤدي إلى زيادة في مجالات الالتزام الوظيفي لديهم بشكل أكبر، رغم أن الالتزام الوظيفي درجته عالية، والتزام المديرين عالٍ جداً خاصة في مجال الالتزام العاطفي، ويدل هذا على الانتماء والوفاء والاحترام لوظيفتهم بدرجة عالية، مما أدى إلى عدم وجود فروق في الالتزام الوظيفي ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل الإداري، وهذه النتيجة هي ما ميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات من حيث ربطها لمتغيري التمكين الإداري والالتزام الوظيفي، كونها الدراسة الوحيدة الخاصة بمحافظة بيت لحم تحديداً في فلسطين.

وقد اتفقت هذه النتيجة، مع بعض نتائج دراسة الصقرات (2010)، والتي بينت نتائجها أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي أتيا مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فروق في التمكين الإداري ومجالات (المشاركة، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية، تنمية السلوك الابداعي) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وعدم وجود فروق في التصورات

المبحوثين نحو التمكين الإداري تعزى لمؤهل العلمي والخبرة، وأيضاً أظهرت النتائج واختلفت معها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإلتزام الوظيفي ومجالاته (الإلتزام العاطفي، والإلتزام المادي) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وقد اختلفت مع دراسة المسعود (2018) والتي أظهرت نتائجها أنه لا توجد علاقة بين تمكين العاملين والإلتزام الوظيفي في المؤسسة، ولعدم تحقق الفرضية الرئيسية مما أدى الى نفي الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

8.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها

لا توجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التمكين الإداري في التنبؤ بالإلتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

أشارت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) التنبؤية في المجالات، أي كلما تغيرت المشاركة في مجالات التمكين الإداري كلما تغيرت المشاركة في مجالات الإلتزام الوظيفي درجة طردية موجبة.

وترى الباحثة أنه كلما زادت القدرة التنبؤية للتمكين الإداري بمجالاته كلما زادت القدرة التنبؤية للإلتزام الوظيفي بمجالاته لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم، وترى الباحثة أن هذا منطقي وهو ما أثبتته التحليل الإحصائي وقد كانت النتائج تشير إلى التطابق من حيث العلاقة الطردية للعلاقة بين التمكين الإداري والإلتزام الوظيفي، أي أنه كلما زادت درجة التمكين الإداري زادت درجة الإلتزام الوظيفي تبعاً لذلك والعكس صحيح، وبقدر منح المديرون تمكيناً إدارياً ينعكس على التزامهم الوظيفي واستمرارهم وتميزهم كمديرين، خاصة أن التزام مدير المدرسة وظيفياً وحبه وإتقانه واستمراره فيه يعتمد على مدى درجة التمكين الإداري

الممنوحة له، فكلما كان التمكين الإداري الممنوح لمدير المدرسة كبيراً كلما كان حبه لوظيفته
عالياً وإتقانه وكفاءته الوظيفية عالية ومتميزة وبالتالي كان التزامه واستمراره في وظيفته كبيراً
بالدرجة المطلوبة والمحقة لالتزامه الوظيفي كمدير مدرسة حكومية.

3.5 التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة، فإنها توصي بما يلي:

1. منح مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تمكين إداري أكبر، لزيادة التزامهم الوظيفي.
2. أن يأخذ القائمين في وزارة التربية والتعليم بالاعتبار انعكاس التمكين الإداري الممنوح والمعطى لمديري المدارس ومتابعته من خلال زيارتهم أو اجتماعهم بالمديرين واستمرار تواصلهم معهم.
3. ضرورة العمل في وزارة التربية والتعليم على زيادة التعاون بين وزارة التربية وبين مديري المدارس من أجل الارتقاء في تمكين المديرين وزيادة التزامهم الوظيفي.
4. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على رفع درجة الالتزام الوظيفي وزيادة التحفيز الإداري لديهم وزيادة دافعيتهم بتدريبهم وحثهم على المشاركة في الدورات والمؤتمرات الإدارية التربوية على الصعيد المحلي والعالمي للتعرف على كل جديد ومفيد في مجال تطوير قدراتهم الإدارية المختلفة.
5. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على زيادة وتعزيز العمل الجماعي بين وزارة التربية والتعليم وبين المديرين وبين المديرين أنفسهم لما يحققه في زيادة درجة تمكين المدراء إدارياً بدرجة كبيرة تعمل على رفع درجة التزامهم الوظيفي.
6. العمل على رفع درجة الاتصال وتدفق المعلومات بين وزارة التربية والتعليم وبين مديري المدارس الحكومية بكافة الوسائل والتقنيات والأساليب لأهميته البالغة في تحقيق التمكين الإداري.

7. أن تعمل ووزارة التربية والتعليم على تعزيز وتنمية الالتزام الوظيفي للمديرين من خلال عمل برنامج يختص بعقد دورات ومؤتمرات تعمل على هذا لتحقيق وضمان استمرارهم وبقائهم في وظائفهم.

8. أن تعمل ووزارة التربية والتعليم على تعزيز أفضل المديرون التزاماً وظيفياً بعمل تكريم لهم أو اعطائهم اجازة سنوية أو جائزة أفضل مدير مدرسة كجائزة أفضل معلم فلسطيني، لما يحققه من تعزيز للمديرين ويزيد من تمكينهم الاداري والتزامهم الوظيفي.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، محمد وقاني، محمد. (2010). العلاقة بين القيادة ذات الابعاد المتعددة والالتزام الوظيفي للمحاضرين، دراسة رؤساء اقسام الاكاديميات الماليزية ذات التقنيات المتعددة، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الادارية، 24(2): 124 - 153.
- أبو خطاب، محمد شعيب. (2008). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو الروس، سامي، وحنون، سامي علي. (2011). تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، فلسطين، 19(1): 1259 - 1310.
- أبو زهري، وفاء محمود. (2017). أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو سمرة، محمود وسلامة، كمال. (2013). الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين.

أبو سمرة، محمود وأحمد، والطيطي، محمد. (2019). مناهج البحث العلمي (من التبيين إلى التمكين)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

أبو معاليق، أماني. (2012). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

باشا، أحمد، وحמיד، كمال، وشهزاد، عرفان. (2017). الوساطة دور الالتزام الوظيفي في العلاقة بين الفرص الترويجية والمكافآت والنجاح الوظيفي، جامعة يوتارا ماليزيا (UUM)، باكستان.

برقاوي، وفاء. (2013). إدارة المؤسسات - المفهوم والوظائف والاستراتيجيات (الأول). عمان: دار حمادة للنشر والتوزيع.

برقوق، عبد الرحمن، ودرنوين، هدى. (2014). الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (13): 156 - 168.

بوسالم، أبوبكر. (2012). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة سطيف1، الجزائر.

البليبيسي، أسامة. (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بلفروم، بلقاسم. (2014). نسق تسيير الموارد البشرية وعلاقته بالالتزام الوظيفي للعامل دراسة ميدانية باتصالات الجزائر ببرج بوعريرج، جامعة المسيلة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، الجزائر.

بوغرارة، نادية. (2013). الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بحاسي مسعود ورقلة، (أطروحة ماجستير غير منشورة)، جامعة المسيلة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الجبوري، مأمون. (2020). إثر التدوير الوظيفي على الالتزام الوظيفي في بلدية الرصيفة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الاردن.

حريم، حسن. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد وعياصرة، محمد. (2011). درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم، قسم العلوم التربوية، كلية اربد، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية، 25 (4):

1005 - 1036.

حمادات، محمد حسن. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حنونة، سامي. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

الخشالي، شاكر. (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، 6(2): 124 – 158.

خلف الله، محمود. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. المجلة التربوية، مجلد (31)، عدد (123)، جزء (1).

دراذكة، أمجد، ومطيري، هدى. (2009). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2): 223 – 237.

دودين، أحمد. (2012). إدارة التغيير والتطور التنظيمي في الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

روقة، إبراهيم خليل. (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الزاملي، يوسف إسماعيل. (2013). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزاملي، محمد يوسف. (2015). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزعبي، ميسون طلاع. (2010). تطور النظرية في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 43 ديسمبر.

الزعيم، محمد. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميه، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ستيفن، كوفي. (2006). العادة الثامنة- من الفعالية إلى العظمة، ترجمة ياسر العيتي، دار الفكر، دمشق.

سلامة، عبد العظيم حسين. (2008). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، 15 (55): 39-145.

سلطان، محمد سعيد. (2003). السلوك التنظيمي. (ط1)، عمان: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

الشخانة، شافي. (2020). الضغوط النفسية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

الشعبي، محمد. (2022). درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات الربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من

وجهة نظر مديري المدارس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

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

الصويحي، هند (2005). تكييف الفرد وعلاقته بالالتزام التنظيمي، جامعة قاريوس، بنغازي، ليبيا. الطعاني، حسن، والصويحي، عمر. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، 40 (1): 305-325.

الصقرات، سمية عبد. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الفرد، الجزء الثاني، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

عابدين، محمد. (2009). درجة الإلتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 6(3): 203-217.

العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين. (2010). الوظائف الاستراتيجية في الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

- عصفور، أمل مصطفى. (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الطار، هيثم. (2012). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عطوي، جودت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية. (ط8)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العميان، محمد. (2004). السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عوده، سليمان وملكاوي، أحمد. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، ط2، عمان: مكتبة الكتاني.
- الفرجاني، مجدي. (2013). القيم الشخصية للأفراد وعلاقتها بالالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية الإيوائية العامة العاملة في مدينة بنغازي، جامعة بنغازي، ليبيا.
- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، الرياض، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- فياض، صالح بشير. (2013). التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء الأردنية، السلط، الأردن.
- القرالة، ذكريات جبريل. (2014). أخلاقيات العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعات جنوب الأردن، مجلة كلية التربية، 6(3): 203-217.

مرسي، محمد منير. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، (ط1)، القاهرة: دار الكتب للنشر والتوزيع.

المسعود، شادي. (2018). تمكين العاملين وعلاقته بالالتزام الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الفارج بحمام الضلعة - المسيلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

مصطفى، يوسف. (2005). الإدارة التربوية - مداخل جديدة - لعالم جديد، (ط1)، مصر: دار الفكر العربي.

المعاضيدي، معن، والحافظ، علي. (2013). توظيف بعض أبعاد استراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة. دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، الموصل، مجلة كلية الحداثة مركز الدراسات المستقبلية / بحوث مستقبلية، العراق.

ملحم، يحيى. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مؤيد، مسعود. (2012). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الوادي، محمود. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، (ط1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الوزان، أحمد خالد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

ثالثاً - المراجع باللغة الإنجليزية:

Abdeldayem M. and Al Deeb H. (2020). **Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belongingness: Evidence from Bahrain**. GSJ: Volume 8, Issue 2, February 2020, Online: ISSN 2320-9186.

Karavarda G. (2014). **Career Commitment, Subjective Career Success and Career Satisfaction in the Context of Hazelnut Processing Industry in Giresun/Turkey**. International Journal of Biometrics. Volume 8, p 98.

Khalayleh W., Masa'deh R. and Al-Lozi M. (2017). **Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review**. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 6(4), pp. 851-868.

Kim 'Soo et. al (2021). **The mediating effect of individual regulatory focus in the relationship between career commitment and job satisfaction**. European Journal of Training and Development '25(2/3) '166-180

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002) **Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences**. Journal of Vocational Behaviour, 61, 20-52.

<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2002.1842>

NurAin Achim, Hairunnisa Ma'amor, Norhidayah Mohd Rashid. (2014). **Evaluating Employees' Commitment in Islamic Work Ethics Perspective**. Global Journal of Business and Social Science Review, Volume (2), Issue (4), 87-94

Pasha, A. T., Hamid, K. A., & Shahzad, A. (2017). **Mediating Role of Career Commitment in the Relationship of Promotional Opportunities, Rewards and Career Success**. Pakistan Journal of Statistics and Operation Research, 13(1), 185-199. <https://doi.org/10.18187/pjsor.v13i1.1587>.

R. GOPINATH. (2020). **Self- Actualization and Job Involvement of Academic Leaders in Tamandua Universities: Relationship Study D.Litt.** (Business Administration)-Researcher, Madurai Kamaraj University, Tamil Nadu, India, N0vyi Mir Research Journal, Volume 5, Issue 7.PP.

الملاحق

- أ- كتاب التحكيم
- ب- أدوات الدراسة قبل التحكيم
- ت- قائمة المحكمين
- ث- أدوات الدراسة بعد التحكيم (الصدق الظاهري) وبعد إجراء فحص الخصائص السيكومترية
- ج- كتاب تسهيل المهمة

الملحق (أ):

كتاب التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الإدارة والإشراف التربوي

حضرة الدكتور/ةالمحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم".

ولما كنتم من أهل العلم والدراية والاهتمام في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات مقياسي الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، من أجل إخراج هاتين الأداتين بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

مع بالغ شكري وتقديري،

الباحثة: ايناس عمارنه

بإشراف: د. عزمي أبو الحج

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص
------------	---------	----------------	--------

--	--	--	--

الملحق (ب):

أداة الدراسة قبل التحكيم



جامعة القديس المفتوحة
الدراسات العليا
الإدارة والإشراف التربوي

حَضرة المُدير/ة المحترم/ة:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية)". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف والتربوي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تضع الباحثة بين يديك هذه الاستبانة المكوّنة من ثلاثة أجزاء: الأول يشتمل على البيانات الشخصية والعامة، والثاني يمثل مقياساً لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، والثالث يمثل مقياساً لدرجة الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، آملّة منك تعبئة فقرات هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً أنّ هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: ايناس محمد مصطفى عمارنه.

إشراف: د. عزمي أبو الحج.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المخصّص أمام ما يتناسب مع بياناتك الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة في العمل الإداري:

- أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- القسم الثاني: درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم،
أخذت هذه الاستبانة من دراسة الزاملي. (2015) وعدل عليها.

يتكوّن هذا القسم من مجموعة بُنودٍ في خمسة مَجالاتٍ رئيسيةٍ يُرجى قراءة البنود وتقدير درجة ممارسة مديري المدارس لها بوضع إشارة (X) تحت كل منها.

الرقم	المؤشرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
		المجال الأول : تفويض السلطة:				
1.	تمنحني مديرية التربية والتعليم صلاحيات تكفي لإنجاز المهام الادارية الموكلة إلي بكفاءة					
2.	يتم تفويضي بالمهام المختلفة وفقاً للأنظمة المتبعة في مديرية التربية والتعليم					
3.	يتم تفويضي بتنفيذ اللوائح والقوانين الواردة من مديرية التربية والتعليم.					
4.	تتمي مديرية التربية والتعليم فلسفة التفويض لدى مديري المدارس الحكومية					
5.	تتق مديرية التربية والتعليم في قدرتي على أداء المهام الادارية الموكلة إلي					
6.	تمنحني مديرية التربية والتعليم الوقت الكافي لتنفيذ المهام الادارية الموكلة إلي					
7.	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من مديرية التربية والتعليم في انجاز المهام المطلوبة					

المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار						
1.	تتسم مشاركتي في اتخاذ القرارات في توفير علاقات ايجابية مع مديرية التربية والتعليم					
2.	تساهم مشاركتي في اتخاذ قرارات في الوصول للقرارات الصائبة					
3.	تمنحني المشاركة في اتخاذ القرارات علاجاً للعديد من المشكلات تواجهني في المدرسة					
4.	أتحمل مسؤولية تنفيذ القرارات التي أشارك في صنعها					
5.	أمتلك المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرارات الادارية					
المجال الثالث: التحفيز						

					1. تقوم مديرية التربية والتعليم بتحفيزي على ممارسة المسؤوليات في الوظيفة لانجاز المهام المطلوبة
					2. يتناسب الراتب الذي أقضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل
					3. تمنحني مديرية التربية والتعليم شهادات تقدير لتعزيز ما أقوم به من مهام
					4. يقدر العاملون في مديرية التربية والتعليم انجازاتي الادارية بشكل مناسب
					5. تتوفر الإمكانيات لدعم الأفكار الإبداعية الجديدة في المدرسة
					6. يوفر نظام المكافآت والحوافز المطبق فرصاً لتطوير الذات لدينا

المجال الرابع: العمل الجماعي					
					1. تتبنى مديرية التربية والتعليم فلسفة العمل الجماعي خاصة في العنقود نفسه
					2. تسود أجواء من التعاون والمساعدة بين مديري المدارس
					3. تتجلى روح الفريق في صناعة واتخاذ القرارات التربوية المتعلقة بالإدارات المدرسية
					4. تتسم الأجواء بين مديري المدارس داخل مديرية التربية والتعليم بالثقة المتبادلة بينهم
					5. يتاح لفرق عمل المدارس تنفيذ ما تتخذه من قرارات
					6. توجد رؤية مشتركة لاتخاذ القرارات بين مديري المدارس ومديرية التربية والتعليم
المجال الخامس: الاتصال وتدفق المعلومات:					
					1. تهتم مديرية التربية والتعليم بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين فيها
					2. تتيح مديرية التربية والتعليم نظام اتصال واضح وسريع يسمح بتدفق المعلومات
					3. توفر مديرية التربية والتعليم نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة
					4. تتسم التعليمات والإجراءات الواردة من مديرية التربية والتعليم بالوضوح
					5. يوفر الهيكل التنظيمي في مديرية التربية والتعليم وضوحاً لمهام وخطوط المسؤولية الادارية
					6. يتبادل المدير المعلومات مع مديرية التربية والتعليم حول مشكلات العمل السائدة

– القسم الثالث: : يَتَعَلَّقُ هَذَا الْقِسْمُ بِتَحْدِيدِ وَجْهَةِ نَظَرِ مُدِيرِي الْمَدَارِسِ فِي دَرَجَةِ الْإِلْتِزَامِ الْوُضُوفِي لَدَى

يَتكوَّنُ هَذَا الْقِسْمُ مِنْ مَجْمُوعَةٍ مِنْ بَنُودٍ فِي ثَلَاثَةِ مَجَالَاتٍ رَئِيسِيَّةٍ يُرْجَى قِرَاءَةُ الْبَنُودِ وَتَقْدِيرُ دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ لَهَا بِوَضْعِ إِشَارَةِ (X) تَحْتَ كُلِّ مِنْهَا.

المجال الأول: الالتزام الاستمراري					
1.	أنفـرغ بشـكل كامـل لأداء وظيفتي الإداري في المدرسة				
2.	أخطط للبقاء في مهنتي رغم كل تحفظاتي عليها				
3.	أصر على متابعة أي مشكلة في وظيفتي بمدرستي رغم كل التحديات				
4.	أحرص على أداء وظيفتي رغم محدودية فرصتي في الترقية				
5.	توفر مديرية التربية والتعليم المناخ الجيد للاستمرار في وظيفتي كمدير للمدرسة				

1.	أشعر بالفخر كوني اعمل مديرا في مدرستي				
2.	أدرك أن عملي خدمة مجتمعية وإنسانية في آن واحد				
3.	أستمتع في ممارسة وظيفتي الادارية داخل المدرسة				
4.	أعمل على تقوية وعي الطلبة بالقيم التربوية الحسنة في مدرستي				
5.	أمارس وظيفتي الادارية بعيدا عن تدخل المواقف الشخصية				
6.	أحرص على تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي في وظيفتي				
7.	أقبل العمل في أي مدرسة أخرى طالما أنني أقوم بالعمل نفسه				
8.	أشعر بالانتماء لمدرستي التي اعمل بها				
9.	ابذل قصاري جهدي للتحقق من وفاء المدرسة برسالتها				
10.	أحرص على المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي				
11.	أتابع مواضيع الإذاعة المدرسية ومواضيعها المختلفة				
12.	أحترم وظيفتي من خلال ممارسات ممارسات ايجابية				

1.	أقدم أفضل ما لدي من أداء لنجاح عملي في مدرستي				
2.	أحافظ على سياسات العمل المتبعة في مدرستي				
3.	أهتم بنموي الوظيفي من خلال التعرف على كل ما هو جديد من طرق وأساليب الإدارة المدرسية الحديثة				
4.	أتصف بالجدية في عملي الإداري تحت كل الظروف				
5.	أحرص ان اكون اول من يحضر صباحاً واخر من يغادر ظهراً				
6.	أحرص على انجاز اعمالي في المواعيد المحددة				

					7. أوصل دوري التربوي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة
					8. التزم بالحفاظ على أسرار وظيفتي
					9. أحترم القوانين والأنظمة والتعليمات الادارية الصادرة من مديرية التربية والتعليم.
					10. أتحمّل الصعوبات التي تواجهني أثناء أدائي لوظيفتي
					11. أتجنب الغياب عن مدرستي
					12. أتعاون مع جميع الاطراف المهمة في حل مشكلات الطلبة
					13. أشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا
					14. أتقبل النقد البناء من المعلمين دون انفعال أو تعصب لرأي
					15. أقيم المعلمين على قدم المساواة بموضوعية تامة
					16. أشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية المختلفة
					17. أفتح باب الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور في فعاليات المدرسة
					18. أخصّص وقتاً كافياً للاستماع إلى شكاوى وآراء أولياء الأمور
					19. ألتزم بمظهر يليق بكوني مديراً للمدرسة
					20. أحافظ على الاتصال الفعال مع مؤسسات المجتمع المحلي

شكراً لحسن تعاونكم.

الملحق (ت):

قائمة المحكمين

اسماء أعضاء لجنة التحكيم:

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص
1.	أحمد افتيحة	ببرزيت	استاذ مشارك	ادارة تربوية
2.	إسراء أبوعياش	القدس المفتوحة	استاذ مشارك	المنهاج وفلسفة
3.	جمال محمد بحيص	القدس المفتوحة	استاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي
4.	خالد سليمان كتلو	القدس المفتوحة	استاذ مشارك	علم نفس تربوي
5.	سعاد فضل العبد	القدس المفتوحة	استاذ مشارك	مناهج واساليب تدريس
6.	سناء شاكر أبو غوش	الخليل	استاذ مشارك	علم نفس تربوي & قياس وتقييم
7.	فضل الصوايفة	بيت لحم	استاذ مشارك	التربية الابداعية
8.	كمال مخامرة	الخليل	استاذ مشارك	ادارة تعليمية
9.	محمد عمران	العربية الأمريكية	استاذ مشارك	ادلة تربوية & مناهج
10.	مازن ابراهيم قطاو	بيت لحم	استاذ مشارك	تاريخ حديث ومظاهره متفرغ على كلية التربية
11.	مجدي زامل	القدس المفتوحة	استاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس
12.	معزوز جابر جميل علاونه	القدس المفتوحة	استاذ مشارك	قياس وتقييم تربوي
13.	نائل محمد عبد الرحمن	القدس المفتوحة	استاذ مشارك	الادارة التربوية
14.	رجاء زهير العسيلي	القدس المفتوحة	استاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس
15.	أريج تيسير صلاح	جامعة الخليل	استاذ	ادارة تربوية
16.	رزق صليبي	بيت لحم	استاذ	ارشاد تربوي
17.	عادل ريان	القدس المفتوحة	استاذ	مناهج وطرق تدريس
18.	محمد عبد الفتاح شاهين	القدس المفتوحة	استاذ	مناهج وطرق تدريس
19.	هيام علاوي	بيت لحم	استاذ	ادارة تربوية
20.	يحيى محمد ندى	القدس المفتوحة	استاذ	إدارة تربوية

الملحق (ث):



جامعة القدس المفتوحة
الدراسات العليا
الإدارة والإشراف التربوي

أداة الدراسة بعد التحكيم

حَضرة المُدير/ة المحترم/ة:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية)". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف والتربوي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تضع الباحثة بين يديك هذه الاستبانة المكوّنة من ثلاثة أجزاء: الأول يشتمل على البيانات الشخصية والعامة، والثاني يمثل مقياساً لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، والثالث يمثل مقياساً لدرجة الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، آملّة منك تعبئة فقرات هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: ايناس محمد مصطفى عمارنه.

إشراف: د. عزمي أبو الحج.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المخصّص أمام ما يتناسب مع بياناتك الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐

سنوات الخبرة في العمل الإداري:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

القسم الثاني: درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم،
أخذت هذه الاستبانة من دراسة الزامل (2015) وعدل عليها.

يتكوّن هذا القسم من مجموعة بنود في خمسة مجالات رئيسية يرجى قراءة البنود وتقدير درجة ممارسة مديري المدارس لها بوضع إشارة (X) تحت كل منها.

المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرار					
الرقم	المؤشرات	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
6.	تتسم مشاركتي في اتخاذ القرارات في توفير علاقات إيجابية مع مديرية التربية والتعليم				
7.	تساهم مشاركتي في اتخاذ قرارات في الوصول للقرارات الصائبة				
8.	تمنحني المشاركة في اتخاذ القرارات علاجاً للعديد من المشكلات التي تواجهني في المدرسة				
9.	أتحمل مسؤولية تنفيذ القرارات التي أشارك في صنعها				
10.	أمتلك المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرارات الإدارية				
المجال الثاني: التحفيز					
الرقم	المؤشرات	درجة الموافقة			
		كبيرة	كبيرة جداً	متوسطة	قليلة جداً
7.	تقوم مديرية التربية والتعليم بتحفيزي على ممارسة المسؤوليات في وظيفتي لإنجاز المهام المطلوبة				
8.	يتناسب الراتب الذي أقتضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل				
9.	تمنحني مديرية التربية والتعليم شهادات تقدير لتعزيز ما أقوم به من مهام				
10.	يقدر العاملون في مديرية التربية والتعليم إنجازاتي الإدارية بشكل مناسب				
11.	تتوافر الإمكانيات لدعم الأفكار الإبداعية الجديدة في المدرسة				
12.	يوفر نظام المكافآت والحوافز المطبق فرصاً لتطوير الذات لدينا				

المجال الثالث: العمل الجماعي					
الرقم	المؤشرات	درجة الموافقة			
		كبيرة	كبيرة جداً	متوسطة	قليلة جداً
7	تتبنى مديرية التربية والتعليم فلسفة العمل الجماعي خاصة في العنقود نفسه				
8	تسود أجواء من التعاون والمساعدة بين مديري المدارس				
9	تتجلى روح الفريق في صناعة واتخاذ القرارات التربوية المتعلقة بالإدارات المدرسية				
10	تتسم الأجواء بين مديري المدارس داخل مديرية التربية والتعليم بالثقة المتبادلة بينهم				
1	يتاح لفرق عمل المدارس تنفيذ ما تتخذه من قرارات				
2	توجد رؤية مشتركة لاتخاذ القرارات بين مديري المدارس ومديرية التربية والتعليم				
المجال الرابع: الاتصال وتدقيق المعلومات					
الرقم	المؤشرات	درجة الموافقة			
		كبير	كبيرة جداً	متوسطة	قليلة جداً
1.	تهتم مديرية التربية والتعليم بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين فيها				
2.	تتيح مديرية التربية والتعليم نظام اتصال واضح وسريع يسمح بتدقيق المعلومات				
3.	توفر مديرية التربية والتعليم نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة				
4.	تتسم التعليمات والإجراءات الواردة من مديرية التربية والتعليم بالوضوح				
5.	يوفر الهيكل التنظيمي في مديرية التربية والتعليم وضوحاً لمهام وخطوط المسؤولية الإدارية				
6.	يتبادل المدير المعلومات مع مديرية التربية والتعليم حول مشكلات العمل السائدة				

القسم الثالث: يتعلق هذا القسم بتحديد وجهة نظر مديري المدارس في درجة الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

يتكوّن هذا القسم من مجموعة بنود في ثلاثة مجالات رئيسية، يرجى قراءة البنود وتقدير درجة ممارسة مديري المدارس لها بوضع إشارة (X) تحت كل منها.

المجال الأول: الالتزام الاستمراري

يعتبر الالتزام بالاستمرارية أداة مرتبطة بالمؤسسة، حيث تستند ارتباطات الفرد مع المؤسسة إلى تقييم الفوائد الاقتصادية المكتسبة، (Achim et al,2015)، وإيضاً يشير إلى الوعي بالتكاليف المرتبطة بالمؤسسة، ويعبر عن المنافع المرتبطة بالاستمرار بالعمل في المؤسسة والتكلفة المرتبطة بمغادرتها، (Tadesse, 2019)

الرقم	المؤشرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
6	أُتفرغ بشكل كامل لأداء وظيفتي الإدارية في المدرسة					
7	أخطط للبقاء في مهنتي رغم كل تحفظاتي عليها					
8	أصر على متابعة أي مشكلة في وظيفتي بمدرستي رغم كل التحديات					
9	أحرص على أداء وظيفتي رغم محدودية فرصتي في الترقية					
10	توفر مديرية التربية والتعليم المناخ الجيد للاستمرار في وظيفتي كمدير للمدرسة					

المجال الثاني: الالتزام العاطفي

الالتزام العاطفي هو التنسيق بين القواعد والقيم في المؤسسة وأهدافها، حيث يقوم الموظف بتنسيق أهدافه مع أهداف المؤسسة وهوية المؤسسة، ويقوم بالمشاركة في عملياتها الوظيفية، كما قد يرتبط أيضاً برغبة الموظف في البقاء في العمل من خلال تفضيلاته العاطفية، (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky,2002)

الرقم	المؤشرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
13.	أدرك أن عملي خدمة مجتمعية وإنسانية في آن واحد					
14.	أستمتع في ممارسة وظيفتي الإدارية داخل المدرسة					
15.	أعمل على تقوية وعي الطلبة بالقيم التربوية الحسنة في مدرستي					
16.	أمارس وظيفتي الإدارية بعيداً عن تدخل المواقف الشخصية					
17.	أحرص على تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي في وظيفتي					

18.	أتقبل العمل في أي مدرسة أخرى طالما أنني أقوم بالعمل نفسه				
19.	أشعر بالانتماء لمدرستي التي أعمل بها				
20.	أبدل قصارى جهدي للتحقق من وفاء المدرسة برسالتها				
21.	أحرص على المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي				
22.	أتابع مواضيع الإذاعة المدرسية ومواضيعها المختلفة				
23.	أحترم وظيفتي من خلال ممارسات ايجابية				

المجال الثالث: الالتزام المعياري

يعبر الالتزام المعياري عن الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسياً بالمؤسسة التي يعمل بها، من خلال استيعاب أهدافها وقيمتها ومهامها، (Achim et al,2015)

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة				
		كبيرة	كبيرة جداً	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
21.	أقدم أفضل ما لدي من أداء لنجاح عملي في مدرستي					
22.	أحافظ على سياسات العمل المتبعة في مدرستي					
23.	أهتم بنموي الوظيفي من خلال التعرف على كل ما هو جديد من طرق وأساليب الإدارة المدرسية الحديثة					
24.	أتصف بالجدية في عملي الإداري تحت كل الظروف					
25.	أحرص أن أكون أول من يحضر صباحاً وآخر من يغادر ظهراً					
26.	أحرص على انجاز أعمالي في المواعيد المحددة					
27.	أواصل دوري التربوي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة					
28.	ألتزم بالحفاظ على أسرار وظيفتي					
29.	أحترم القوانين والأنظمة والتعليمات الإدارية الصادرة من مديرية التربية والتعليم.					
30.	أتحمل الصعوبات التي تواجهني أثناء أدائي لوظيفتي					
31.	أتجنب الغياب عن مدرستي					
32.	أتعاون مع جميع الأطراف المهمة في حل مشكلات الطلبة					
33.	أشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيّاً					

					34. أُنقَبِلَ النقدُ البُئَاء من المعلمين دون انفعال أو تعصب لرأي
					35. أُقِيمَ المعلمين على قدم المساواة بموضوعية تامة
					36. أُشَارِك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية المختلفة
					37. أُفْتَح باب الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور في فعاليات المدرسة
					38. أُخْصَص وقتاً كافياً للاستماع إلى شكاوى وآراء أولياء الأمور
					39. أُلْتَزِم بمظهر يليق بكوني مديراً للمدرسة
					40. أُحَافِظ على الاتصال الفعّال مع مؤسسات المجتمع المحلي

شكراً لحسن تعاونكم.

الملحق (ج):

كتاب تسهيل المهمة


State of Palestine
Ministry of Education
Center for Educational Research and Development


وزارة التربية والتعليم

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مركز البحث والتطوير التربوي

الرقم: و ت / ١٧٤ / ١٠٠
التاريخ: 2021/ 12/16م



لمن يهمه الأمر

الموضوع: "تسهيل مهمة باحثة"

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"إيناس محمد مصطفى عمارة"

من جامعة القدس المفتوحة للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة

نظرهم"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبيانات على عينة عشوائية من مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم.
- ت/يتولى الباحثة أنشطة جمع البيانات، بتنسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،

د. محمد مطر
١٤/١٥
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



ع

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم
عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين
السيد مدير عام التربية والتعليم/ بيت لحم المحترم
د. عزمي أبو الحج المحترم المشرف الرئيس على الدراسة -بريد الكتروني- aalhaj@qou.edu